علم الاجتماع الصناعي
(المفاهيم ـ المجالات ـ الاهتمامات)

الدكتور

السيد عيد فرج

مدرس علم الاجتماع

كلية الآداب – جامعة كفر الشيخ

دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع

٣٠١.٢٤٣ ف . ا	فرج ، السيد عيد علم الاجتماع الصناعي : (المفاهيم – المجالات – الاهتمامات) / د السيد عيد فرج .- ط١.- دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع . ٢٨٠ ص ؛ ١٧.٥ × ٢٤.٥سم . تدمك : ٨ - ٤٣١– ٣٠٨ – ٩٧٧ – ٩٧٨ ١. الاجتماع الصناعي ، علم. أ - العنوان.

رقم الإيداع : ١١٨٢٢-٢٠١٥.

الناشر : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع

دسوق - شارع الشركات- ميدان المحطة

هاتف : ٠٠٢٠٤٧٢٥٥٠٣٤١ - فاكس: ٠٠٢٠٤٧٢٥٦٠٢٨١

E-mail: elelm_aleman@yahoo.com

elelm_aleman@hotmail.com

المقدمة

نمت الصناعة نتيجة حدوث الثورة الصناعية التي ظهرت في بريطانيا خلال القرنين ١٨و١٩ والتي انتشرت بعد ذلك إلى العديد من الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية. ولقد غيرت طبيعة الصناعة كثير من ملامح الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية نتيجة لظهور المصنع كمؤسسة جديدة تختلف وظيفتها في الحياة الاقتصادية عما كانت عليه في العصور القديمة. وفي هذه الفترة بدأت تظهر اهتمامات علماء الاجتماع بدراسة مشكلات الصناعة والتصنيع وعمليات التحول والتغيير الاجتماعي الشامل. ولقد أهتم الرعيل الأول من علماء الاجتماع(أوجست كونت، وماكس فيبر، وهربرت سبنسر، وإميل دوركايم وغيرهما) بدراسة الصناعة وآثارها المتعددة.

ويشير البعض إلى أن علم الاجتماع برمته كان ثمرة من ثمرات المجتمعات الصناعية الحديثة، ومن الطبيعي كذلك أن تكون الصناعة هي أبرز موضوعات هذا العلم الجديد وأكثرها استئثاراً باهتمام الباحثين فيه ، حيث ظهرت بعض الدراسات الاجتماعية المتخصصة التي مهدت بالفعل لظهور علم الاجتماع الصناعي، وخاصة أنها أجرت مجموعة من الدراسات الاجتماعية الميدانية أو التطبيقية، واهتمت بدراسة المنهج العلمي في تفسير القضايا والمشكلات الصناعية . ومن أهم هذه الدراسات دراسة " فريدريك لويلي" التي نشرت عام ١٨٥٥ في فرنسا، بعنوان العمل الأوروبي، ونشر أيضاً كتاب(الإصلاح الاجتماعي) في فرنسا، ركز فيه لطرح مجموعة من المقترحات لإصلاح أحوال الطبقات العمالية.

أما الدراسة الثانية: فهي دراسة (تشارلز بوث) التي ظهرت في السنوات الأخيرة من القرن ١٩ في بريطانيا، وحاول فيها دراسة العلاقة بين الصناعة والنظم والأنساق الاجتماعية الأخرى، وحاول أن يركز على دراسة العلاقة القائمة بين الصناعة والمجتمع المحلي. كما استخدم المناهج السوسيولوجية عند تطبيقيه للجوانب الميدانية لدراسته.

وتعد الدراسات الميدانية التي أجراها العالم الألماني ماكس فيبر ، خلال العقد الأول من القرن العشرين، أولى الدراسات التي اهتمت بعلم اجتماع الصناعي عندما أجرى دراسة ميدانيه على عمال صناعات النسيج والكتان في ألمانيا، وحاول فيها أن يهتم بأسباب سوء الإدارة وتباطؤ العمل، وقله الإنتاج وطبيعة الظروف الفيزيقية للعمل وعلاقته الإنسانية بين العمال ورؤسائهم

وقد تزايد الاهتمام بعلم الاجتماع الصناعي خاصة بعد أن ظهرت نتائج الدراسات الميدانية التي أجرت منذ بداية الثلاثينات، كما عززت عملية الاهتمام بعلم الاجتماع الصناعي ليس فقط في الدول المتقدمة، وأيضا الدول النامية التي تتجه نحو التصنيع، والصناعة، مثل اليابان، وكوريا الجنوبية، والصين، والاتحاد السوفيتي، كما اهتمت دول أمريكا الجنوبية مثل البرازيل والأرجنتين أو دول أمريكا اللاتينية، وهذا ما ينطبق على العالم الثالث أيضا مثل الهند وباكستان ومصر والكثير من الدول العربية.

كما ارتبطت ظاهرة التحضر بالتصنيع، ومع نمو المدن واتساعها، نتيجة الهجرة الداخلية ، وترك الفلاحين لموطنهم الأصلي ، بحثا عن فرص عمل في الصناعة، مما ساهم في نشأة الكثير من المشكلات الحضرية ، كالازدحام والتلوث وأزمة السكن والضغط على المرافق والخدمات ..الخ ، الأمر الذي ساهم في اهتمام العلماء

والمفكرين في ضرورة وجود علم متخصص يحاول تفسير هذه الظواهر ، ومن ثم وضع الحلول الملائمة لها.

وقد جاءت أهمية طرح الأفكار التي يناقشها هذا الكتاب في محاولة لتوضيح نشأة علم الاجتماع الصناعي وعوامل تطوره عبر فترات تاريخية متعاقبة بدءاً من الثورة الصناعية وما بعد الصناعة بصفة عامة ، حتى وقتنا.

ولذا تم تقسيم الكتاب إلى سبعة فصول رئيسية ، تتمثل في :

الفصل الأول: علم الاجتماع الصناعي (المفهوم والمجالات):

ويستعرض أهم المفاهيم والتسميات التقليدية والحديثة المرتبطة بهذا العلم ومسمياته، وكذلك التعرف على مجالات علم الاجتماع الصناعي وأهدافه، وعلاقته بالعلوم الاجتماعية الأخرى .

الفصل الثاني: الإدارة العلمية وبدايات علم الاجتماع الصناعي:

ويتضمن: ظروف نشأة علم الاجتماع الصناعي ، ومراحل تطوره ، وأبرز العلماء والمفكرين الذين ساهموا بجهودهم في نشأة علم الاجتماع الصناعي ، وأهم المدارس الفكرية التي بلورت ملامح هذا العلم وبخاصة مدرسة الإدارة العلمية ودراستها للتنظيمات الصناعية، ثم نظرية التكوين الإداري ، وما صاحبهما من قضايا فكرية هامة في مجال التصنيع وتطور علم الاجتماع الصناعي.

الفصل الثالث : نظرية العلاقات الإنسانية ودراسة الجماعة: وفيه نستعرض الكتابات المبكرة في دراسة الجماعة، وأهم الاتجاهات النظرية في دراستها وتتمثل في نظرية العلاقات الإنسانية، والعوامل التي ساهمت في ظهورها، مع عرض لأهم جهود العلماء في دراسة الجماعة، ومنها جهود التون مايو وزملائه ، ولويد وارنر ومدرسة شيكاغو، ووليام هوايت والاتجاه التفاعلي، وفرنسيس ليكرت ومدرسة ميتشيجن، ومورينو وسوسيومترية علاقات الجماعة ، ثم تقييم إسهامات نظرية العلاقات الإنسانية في دراسة الجماعة.

الفصل الرابع: البيروقراطية ودراسة التنظيم الرسمي للمصنع، ويبرز جهود ماكس فيبر وغيره من العلماء في تفسيرهم للبيروقراطية الصناعية، والتنظيم البيروقراطي للمصنع من زوايا واتجاهات مختلفة ، كما يتناول البنية التنظيمية للمصنع الحديث ، وما تحتويه من مفاهيم وقواعد تنظيمية مختلفة ، فضلا عن تناوله لعلاقات العمل الرسمية في التنظيم الصنع وأساليب الاتصال الحديثة داخله.

الفصل الخامس: بناء القيادة والتنظيم غير الرسمي في المصنع: ويستعرض تعريف القيادة، وسماتها ، وأنماطها ، والنظريات المفسرة للقيادة ومفهوم التنظيم غير الرسمي ووظائفه.

الفصل السادس : التقنيات الحديثة وتأثيراتها على البنية التنظيمية للمصنع: وينقسم إلى ثلاثة محاور أساسية ، حيث يتناول المحور الأول: موضوع البحث وإطاره النظري، ويشمل موضوع البحث وأهميته وأهداف البحث وتساؤلاته، ومفاهيم البحث، والتوجه النظري للبحث. في حين يتناول المحور الثاني : التصميم المنهجي للبحث: ويتضمن نوع البحث ومنهجه المستخدم، ومجتمع البحث ومبررات اختياره ، ومصادر جمع البيانات وأدواتها. أما المحور الثالث فيعرض نتائج البحث ومقترحاته.

الفصل السابع : التصنيع والتحضر : وفيه يستعرض مفهوم التصنيع واستراتيجياته ، والآثار الاجتماعية للتصنيع على المجتمع، وأخيرا عرض ظاهرة التصنيع وأثرها على التحضر.

الفصل الأول :
علم الاجتماع الصناعي

مُقدِّمة :

يعد علم الاجتماع الصناعي من أبرز فروع علم الاجتماع، لاسيما أنَّه قد حظي بمكانة خاصة عن باقي الفروع الأخرى، وذلك من خلال دراسة الصناعة وتطورها في المجتمع الصناعي الحديث، وقد انشغل العلماء بدراسة النسق الاقتصادي ونوعية التغيرات التي حدثت في مجالاته المختلفة، مثل: النشاط الصناعي والنشاط التجاري، وكذلك دراسة الأدوار المهنية، والمكانات، والعلاقات الأسرية الناجمة عن تواجدها في مناطق صناعية معينة.

ويعتبر علم الاجتماع الصناعي – بمفهومه العلمي – من أحدث فروع علم الاجتماع، حيث نشأ في الولايات المتحدة في الثلاثينيات من القرن العشرين وترتبط نشأته العلمية بتجارب هاوثورن التي تعتبر فتحاً جديداً في هذا الميدان، فقد كشفت للمرة الأولى عن أهمية العلاقات الاجتماعية في الصناعة، ووجهت الأنظار إلى أن المصنع ليس مجرد وحدة إنتاجية تؤدي وظيفة اقتصادية فحسب، وإنما هو عبارة عن مجتمع متكامل يعيش فيه الأفراد. كما يعيشون في المجتمع الكبيرلا تدفعهم إلى العمل مجرد الحوافز المادية، أو الظروف الفيزيقية الملائمة، وإنما تحركهم العلاقات والروابط الاجتماعية التي تنشأ بينهم، كما أوضحت أن العاملين في المجال الصناعي لا يسلكون سلوكاً فردياً، وإنما يتصرفون كأعضاء في جماعات لها معاييرها ونظمها الخاصة.

ويتناول الفصل الراهن أربعة محاور رئيسية ، تدور حول ماهية علم الاجتماع الصناعي ومسمياته، والعوامل التي ساهمت في نشأته ومراحل تطوره، ومجالات اهتماماته ، وعلاقة علم الاجتماع الصناعي بغيره من العلوم .

المحور الأول : مفهومي الصناعة وعلم الاجتماع الصناعي ومسمياته:

أولا : مفهوم المصنع :

المصنع هو مبنى أو عدة مبان تصنع فيها المنتجات، وتتراوح المصانع في الحجم بين ورش صغيرة وبنايات تملأ مدينة بأكملها، ويحول العمال والآلات داخل المصانع المواد الخام إلى منتجات جاهزة للاستخدام. وتنتج المصانع تقريباّ كل المنتجات التي يستخدمها الناس فيما عدا الغذاء. ومع ذلك فهنالك مصانع عديدة تعالج وتعبئ المنتجات الغذائية. وتنقسم المصانع من حيث طبيعة مهمتها إلى ثلاثة أنواع هي: المصانع النمطية (تجميع) مثل مصانع السيارات، ومصانع المشروعات مثل مصانع الطائرات، ومصانع السلع المتنوعة، وهي التي تقام لإنتاج سلعة معينه وعند الاكتفاء منها تقوم المصانع بإنتاج سلعة أخرى. (١)

اختلفت الآراء حول مفهوم المصنع ، فمنهم من يرى أن المصنع هو المؤسسة ومنهم من يرى أنه منظمة ، ومن أهم تلك المصطلحات المتعلقة بالمصنع ، مفهومي المؤسسة والصناعة. وقد تباينت وتعددت مفاهيم المؤسسة الصناعية ، وذلك حسب اختلاف الأطر النظرية والمرجعية لكل باحث أو مفكر ، فمنهم من يعرفها من الناحية الاقتصادية ، ومنهم من يعرفها من الناحية القانونية، ومنهم

من يعرفها من الناحية الاجتماعية، ونظرا للأهمية التي تحظى بها المؤسسة في النشاط الاقتصادي باعتبارها النواة الأساسية للإنتاج. **(٢)**

ومفهوم المؤسسة لغة : مشتقة من فعل أسس ، يؤسس، مؤسس، مؤسسة وقد ورد في معجم لسان العرب لابن منظور في فعل ـ أسس ـ الأس والأسس والأساس : أصل كل شيء ، والأسس والأساس أصل البناء ، وأس الإنسان قلبه لأنه أول متكون في الرحم، واس البناء مبتدؤه، وقد أس البناء يؤسسه أسا وأسسه تأسيسا، وأسست دار إذا بنيت حدودها ورفعت من قواعدها . **(٣)**

ومن التعريفات حول مفهوم "المؤسسة الصناعية" هي :

١) هي مجموعة عناصر الإنتاج البشرية والمادية الفعالة . **(٤)**

٢) هي شكل اقتصادي وتقني وقانوني لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفقا لأسلوب محدد لتقسيم العمل الاجتماعي بغية إنتاج وسائل الإنتاج أو إنتاج السلع . **(٥)**

٣) ويعرفها "برنارد" بأنها :"ذلك النسق التعاوني المتوازن ، الذي ينهض على وجود قوانين واعية من جانب الأفراد ، تقوم عليها المشاركة فيما بينهم بقصد تحقيق هدف معين، أو مجموعة من الأهداف، وأن تتحقق المشاركة على أساس دوافع الأفراد ورغبتهم الذاتية. كما يتصف هذا النسق بالتوازن بين الدوافع والمشاركة معا في الجانب الأول ، وصنع القرار داخل النسق في الجانب الثاني . كما تعتبر الاتصالات عملية بالغة الأهمية لضمان الاستمرار والفعالية التنظيمية . **(٦)**

٤) ويعرفها "بارسونز" انطلاقا من تحليله للبنائية الوظيفية ، بأنها "نسق من الأنساق الفرعية المتباينة كالنسق الفني، النسق الإداري، النسق المؤسسي، وأن هذه الأنساق تتكامل فيما بينها ، كما ترتبط بالمجتمع الأكبر من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف . **(٧)** ومنه فالمؤسسة الصناعية هي وحدة تقام وفقا لنموذج بنائي معين ، كي تحقق أهداف محددة . **(٨)**

٥) ويرى "تروشي" أنها الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي ؛ أما "ماركس"، فيرى أن المؤسسة الرأسمالية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال، يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال ، وفي نفس المكان، من أجل إنتاج نفس النوع من السلع. **(٩)** أو هي مجموعة من الأفراد ، تم تأسيسها من أجل تحقيق أهداف خاصة ، مثل أهداف اقتصادية وإنتاجية واجتماعية، وتعمل على مسايرة التطور التقني وتقسيم الأدوار والمهام. **(١٠)**.

٦) هي كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني وألزماني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه. **(١١)**

كما يمكن تحديد المؤسسة وتعريفها انطلاقا من الأبعاد التالية:

١) المؤسسة كبعد اقتصادي: المؤسسة وحدة اقتصادية تمارس نشاطا إنتاجيا الهدف منه إنتاج سلع وخدمات موجهة للسوق"، من خلال الجمع بين عمليات إنتاجية معينة بإدخال تكنولوجيات وتقنيات تتماشى مع منجزات الثورة العلمية، وهي مسألة حيوية بالنسبة

للمؤسسة إذا ما أرادت لإنتاجها أن يكون بالجودة العالمية وبالمستوى الاقتصادي المطلوب، ومن أجل تحقيق الربح. فهي إذن تقوم بمزج وتوليف مختلف عوامل الإنتاج بهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للسوق. **(١٢)**

٢) المؤسسة كبعد اجتماعي: فهي عبارة عن مجموعة من الأفراد تشارك في إطار مؤسسة مهيكلة، ترتبط ببعضها البعض بشكل متكامل لإنتاج سلع وخدمات. وفيها يتم التركيز على تنظيم السلطة، توزيع المهام، كيفية اتخاذ القرار وحركات الأفراد. أو هي عبارة عن نظام إداري يتوزع على كل مستويات الإشراف من قمة الهرم الإداري إلى قاعدته، من خلال تنظيم العمل الجماعي للأفراد، وتنشيط أعضاء المجموعات لتحقيق الأعمال..الخ. **(١٣)**

٣) المؤسسة كنظام: يعرف النظام في المؤسسة مجموعة من العناصر (رأس المال العمل، المعلومات، التنظيم)، أو مجموعة من العمليات (تخطيط،تنظيم، رقابة تنبؤ)، أو مجموعة من الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل) متفاعلة فيما بينها ومترابطة بطريقة تسمح بتحقيق هدف النظام ككل. فهي تشكل وحدة متكاملة قائمة على أساس العلاقات والتبادلات بين مختلف مكوناتها وأجزائها. **(١٤)** ويرى "فيبر" أن نظام المصنع الحديث هو النظام الذي يتميز بوجود ورش منظمة، مزودة بوسائل إنتاجية غير بشرية، يمتلكها جميعاً شخص واحد هو صاحب العمل دون العمال، ويظهر فيه مبدأ التخصص وتقسيم العمل، حيث توجد قوة ميكانيكية آلية تحتاج إلى تخصص دقيق لتشغيلها والعناية بها". **(١٥)**

أما عن مفهوم المنظمة فهي جماعة من الناس يشتركون في أفعال جماعية متفق عليها لتحقيق أهداف مشتركة وعامة، عن طريق قواعد واضحة ونظم وإجراءات، وهم في حالة اعتماد متبادل فيما بينهم، ويستخدمون موارد أساسية مادية، وطبيعية، بغية تحقيق نتائج تتمثل بتحقيق أهداف المنظمة والفرد. (١٦) أو هي نظام من السلوك الاجتماعي المتداخل لعدد من الأفراد المشتركين في العمل ويحصل كل مشترك على حوافز من المنظمة مقابل ما يقدمه من مساهمات ويرتبط بقاء المنظمة بمدى كفاية المساهمات في توفير الحوافز اللازمة للحصول على القدر المطلوب من المساهمات. (١٧).

ولذا يرى الكاتب أن مفهومي المؤسسة والمنظمة هما يشيران لمعنى واحد تقريبا وهو أنهما عبارة عن " نسق اجتماعي وفني لها إطارها التنظيمي وكيانها الاجتماعي ، ومجالاتها البشرية والمكانية والمادية (آلات - مواد أولية) تحتوي على هيكلا تنظيميا يضم مجموعة من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم، من خلال نسقا اجتماعيا للعلاقات الرسمية وغير الرسمية، تتبادل هذه العلاقات عبر شبكة الاتصالات. كما تحكمها مجموعة من القواعد واللوائح والإجراءات، تعمل على ضبط سلوك الفاعلين فيها ، بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف" .

أما مفهومي الصناعة والمصنع، فكلمة صناعة مشتقة من الفعل صنع، بمعنى عمل، أو وجد. فالصناعة في المفهوم اللغوي هي الحرفة التي يؤديها الشخص سواء كانت يدوية أو عقلية، فيقال: صناعة الدواء، وصناعة الكتابة. وفي المفهوم العلمي نستخدم الكلمة لتشير إلى معنيين. (١٨):

أولهما: الصناعة بمعنى المصنع، وقد أخذ بعض الباحثين بهذا المفهوم، فاتجهوا إلى دراسة المصانع دون غيرها من المؤسسات الإنتاجية القائمة في المجتمع، ومن هنا ظهرت كلمة "اجتماعيات المصنع"، أو "علم اجتماع المصنع" كمرادف لكلمة "علم الاجتماع الصناعي" ، وقد غلب هذا الاتجاه على الدراسة في علم الاجتماع الصناعي في المراحل الأولى لظهور هذا العلم.

وثانيهما: الصناعة بمعنى أي تشغيل لرأس المال والعمل على نطاق واسع، ويأخذ قاموس "ويبستر" بهذا المعنى فيطلق كلمة الصناعة على كل مجالات الفن والمهن والأعمال التي تعتمد على رأس المال والعمل بكثرة والتي تعتبر من القطاعات التجارية المتميزة.

ولذا يمكن تعريف الصناعة على أنها: « مجموعة من المنشآت تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل بعضها البعض وهذه البدائل عبارة عن منتجات تؤدي إلى إشباع الحاجات الأساسية لنفس المستهلك ».

كما يعرف "المصنع" بأنه نظام اقتصادي تصنع فيه السلع بطرق متخصصة ويتجمع فيه العمال بغرض الإنتاج . وكان ظهور نظام المصنع نتيجة لإدخال الآلات التي استلزمت وجود مكان محدد ومتخصص للإنتاج ، وصاحب نمو هذا النظام ظهور طبقة من العمال الصناعيين، يعملون طوال الوقت تقريبا مقابل أجر معين، ولا يملكون أدوات الإنتاج أو المنتجات التي يصنعونها. **(١٩)**

مما سبق يمكن القول بأن المصنع هو:" المنشأة التي تقوم بتحويل المواد الأولية إلى مصنوعات باستخدام كافة الموارد المادية والبشرية، ووسائل التقنيات الحديثة ، سواء في مراحل الإنتاج المختلفة، أو عمليات الإدارة المتعددة ، وتشغيل العمال مقابل أجر ، مع تطبيق نظم ولوائح وقواعد تحدد دور كل فرد داخل هذه المنشأة ومراعاة نظام التخصص في العمل.

ثانيا : مفهوم علم الاجتماع الصناعي : *Industrial sociology* :

تعددت تعريفات علم الاجتماع الصناعي حسب: اهتمامات العلماء والمفكرين، واختلاف تخصصاتهم الدقيقة من جهة ، وتشعب الموضوعات التي يعالجها العلم من جهة أخرى. وقد ارتبط تحديد مفاهيم وتعريفات علم الاجتماع الصناعي بطبيعة الأنساق الاجتماعية الموجودة في المجتمع الحديث ـ خاصة النسق الاقتصادي، والذي يرتبط بعلاقة وثيقة بالأنساق الأخرى. **(٢٠)** ولذا تتباين تعريفات علم الاجتماع الصناعي ، سواء من حيث درجة الشمول ، أو من حيث تباين الرؤى النظرية حوله ، وذلك للأسباب التالية:

أ- تباين مجالات الاهتمام في دراسة الصناعة باعتبارها ظاهرة اجتماعية من جانب مدارس فكرية متنوعة ، مثل : البنائية الوظيفية ، والراديكالية.

ب-تطور أدبيات العلم من حيث النظرية والمنهج واستفادة كل منهما في بناء الآخر، والخروج بتعريفات أكثر شمولاً.

ج-طبيعة ومراحل تطور العلم تاريخيا؛ حيث اتصفت تلك التعريفات بالمحدودية فترة ما قبل الستينيات من القرن الماضي ، بينما أصبحت أكثر شمولية بعد هذه الفترة بعد التحولات الكبرى في عملية التصنيع.

د- اهتمام علماء الاجتماع الصناعي بمجالات جديدة مثل: صناعات القطاع الرابع (الصناعات عالية التقنية في مجالات الخدمات والاتصالات والإعلام والحاسبات الآلية وبرامجها) ، ومجالات لم يتم الاهتمام بها من قبل مثل: الصناعة والمجتمعات الريفية، والعمالة النسائية في التنظيمات الصناعية.

وعلم الاجتماع الصناعي الذي يُعرف بـ"علم اجتماع العلاقات الصناعية" أو علم اجتماع العمل، هو العلم الذي يهتم بدراسة التفاعل بين الناس داخل صناعة ما (مثل الرئيس بالمرؤوس، العلاقة بين الأقسام، والعلاقة بين الإدارة ونقابة العمال. ومن جانب آخر، على نطاق علم الاجتماع الكبير، دراسة وقع التصنيع على المجتمعات ككل.

ويعنى علم الاجتماع الصناعي بالبناء الاجتماعي للتنظيمات الصناعية من جهة وبالعلاقات والتفاعلات الحادثة بين هذه التنظيمات والبناء الاجتماعي الكلي من جهة أخرى، ويهتم علم الاجتماع الصناعي بكيفية ارتباط نسق اجتماعي فرعي، بالأنساق الفرعية الأخرى (أي النظم الاجتماعية الأخرى)، ويهتم علم الاجتماع الصناعي كذلك بالكيفية التي يبنى بها النسق الاجتماعي الفرعي، كما يهتم كذلك بالكيفية التي يصبح بها الأشخاص مناسبين للأدوار التي يقومون بها. ويشتمل النسق الاجتماعي في هذه الحالة على الأنساق الاجتماعية الفرعية الأسرية والسياسية والدينية والتربوية والطبقية والقيمية، وغيرها من الأنساق الفرعية الأخرى التي ترتبط بالنسق الاجتماعي الاقتصادي الصناعي الفرعي.

وقد عرفه "اميتاي اتزيوني" بأنه: "العلم الذي يجب فهمه باعتباره أحد فروع علم اجتماع التنظيم". وهذا يعني إظهار مدى اهتمام الباحثين بدراسة التنظيمات الصناعية. (٢١)أما "رينهارد بندكس" فيرى أنه:"العلم الذي يهتم بدراسة مؤسسات العمل، وما يقوم فيها من جماعات، وما تشتمل عليه من أدوار وعلاقات متعددة".

وهذا يعني أنه قد أكد على: - المؤسسات أو التنظيمات الصناعية - الأفراد والجماعات. - طبيعة العلاقات والأدوار. - علاقات المؤسسات الصناعية بالمجتمع المحلي. ويعرفه "ليبتن" بأنه:"العلم الذي يهتم بدراسة النسق الاجتماعي للمصنع، وتحليل المؤثرات الخارجية على هذا المصنع". (٢٢) وهذا يعني أنه اتفق مع تعريف "اتزيوني" السابق من حيث التركيز على دراسة المصنع.

كما عرفه "يوجين شنايدر" بأنه: "العلم الذي يدرس العلاقات الاجتماعية الذي يدخل فيه الأفراد عن طريق اشتراكهم في عملية الإنتاج الصناعي". وهذا يعني تأكيده على أهمية العلم وأنه ميدان للعلاقات الاجتماعية نتيجة تفاعل الأفراد وتعاونهم في العمل، وهو يتفق مع تأكيدات بندكس الأربعة السابقة. (٢٣) كما عرفاه "ميللر وفورم" بأنه :"العلم الذي يهتم بدراسة التكيف الاجتماعي لحياة العمل والعوامل الاجتماعية في العمل ومؤسساته". ويؤكد الباحثان على أهمية التوافق الاجتماعي، وكذلك على طبيعة وأنواع مؤسسات العمل. وربما يجعل تعريفهما الثاني من علم الاجتماع الصناعي ميداناُ للعلم أكثر شمولاً وامتداداً حيث يعرفاه بأنه: "العلم الذي يهتم أساساً بعملية التصنيع، وما يترتب عليها من آثار في كافة قطاعات المجتمع الصناعي باستخدام المبادئ والمفاهيم الأساسية لعلم الاجتماع". وهذا التعريف يبدو منطقياً، فعملية التصنيع هي التي

تؤدي إلى قيام المدينة الصناعية بظواهرها ونظمها وأساليب الحياة فيها، وهي التي تؤدي إلى تعديل العلاقات الاجتماعية القائمة بين الناس، وهي التي تعطي المجتمع الصناعي خصائصه الاجتماعية والثقافية المميزة**(٢٤)**.

وتشير إليه "هيلين بييم" بأنه:"العلم الذي يدرس العلاقات الاجتماعية،ومدى تأثيرها وتأثرها بالنشاط الاقتصادي". وهذا يعني أنها أكدت على توسيع مفهوم النشاط الصناعي ليشمل النشاط الاقتصادي ككل، وهي تتفق مع ما توصل إليه "ميللر وفورم" في تأكيدهما على مؤسسات العمل. **(٢٥)** في حين يركز "جيسبرت" على أهمية هذا العلم في المجال التطبيقي ودراسة المشكلات الصناعية ، حيث يعرفه بأنه:"نوع من التطبيق والتحليل السوسيولوجي على واقع مشكلات الصناعة". وهذا يعني تأكيده على **(٢٦)**:

- أهمية النظريات الاجتماعية في دراسة مشكلات الصناعة.

- أهمية البيئة الخارجية .
- العوامل الاجتماعية والثقافية .
- العلاقات الإنسانية والصناعية.
- التنظيم الرسمي غير الرسمي.

ويعرفه "موتز" بأنه:" العلم الذي يهتم بتطبيق المنهج السوسيولوجي على الصناعة". وهذا يعني تأكيده على الجانب التطبيقي لعلم الاجتماع الصناعي وكذلك الاهتمام بالجانب النظري للعلم **(٢٧)**.

وعلى هذا الأساس يمكن تعريف علم الاجتماع الصناعي، بأنه العلم الذي يدرس العلاقات الاجتماعية في محيط الصناعة وتنظيماتها، والطبيعة الاجتماعية للعمل والظواهر الاجتماعية المرتبطة بها كالفراغ والتقاعد والبطالة، ويحلل البناء الحرفي والمهني، ويبحث كل حرفة وكل مهنة بحثاً اجتماعياً شاملاً متكاملاً ويتقصى علاقات البناء الحرفي والمهني بالبناء الاجتماعي العام.

وتوضح التعريفات السابقة التي أشرنا إليها لعلم الاجتماع الصناعي، كيف تنوعت هذه التعريفات، واختلفت حسب اهتمامات العلماء والباحثين المتخصصين في هذا العلم، وتكشف هذه التعريفات عن وجود اتفاق حول مجموعة من القضايا الأساسية التي تُشّكل جوهر علم الاجتماع الصناعي مثل:

أ- ضرورة جعل علم الاجتماع الصناعي علم تطبيقي، وخاصة أن المصنع كان من أهم المؤسسات الاجتماعية التي انتشرت في المجتمع الصناعي، وجعل الصناعة مجالاً تطبيقيا لعلم الاجتماع الصناعي والباحثين المتخصصين فيه.

ب- أهمية دراسة العلاقات والأدوار والمشكلات الصناعية التي توجد داخل المؤسسات والتنظيمات الصناعية، دراسة تستند إلى الأسس العلمية في مجال العلوم الاجتماعية عامة، وعلم الاجتماع الصناعي على وجه الخصوص، من خلال استخدم النظريات والمناهج السوسيولوجية في دراسة الصناعة أو التنظيمات الصناعية.

ج- أن المجتمع الحديث يمكن تسميته بالمجتمع الصناعي ، الذي يعتمد في معظم أعماله على الآلات المصنعة ، ومن ثم فلا غنى عن دراسة هذا المجتمع ، والكشف عن العوامل التي تسهم في تحقيق استقراره وتقدمه .

د- ضرورة دراسة علاقة الصناعة بالمجتمع المحلي والقومي التي تظهر فيه.

والخلاصة أن علم الاجتماع الصناعي هو ذلك العلم الذي يدرس العلاقات بين الأفراد ومدى تأثيرها وتأثرها في النشاط الاقتصادي والإنتاج. كما يمكن وصف ميدان علم الاجتماع الصناعي بأنه دراسة العلاقات الاجتماعية في أوضاع صناعية أو تنظيمية متعلقة بالإدارة، والطريقة التي تؤثر بها هذه العلاقات في العلاقات الجارية في الجماعة الأكثر اتساعاً وتتأثر بدورها بها .

ويعرفه الكاتب بأنه: "العلم النظري والتطبيقي الذي يقوم بدراسة ظاهرة التصنيع، وما يحيط بها من علاقات وتفاعلات واضطرابات ومشكلات داخل تنظيم المصنع من جهة ، وما يقوم بينها وبين كل من المجتمع المحلي والمجتمع العام من تأثيرات متبادلة من جهة أخرى".

المحور الثاني : مجالات علم الاجتماع الصناعي :

تتعدد مجالات كل علم أو فرع من فروع المعرفة المختلفة حسب اهتمامات هذا العلم وأهدافه التي يسعى إليها كما تتبلور طبيعة هذه المجالات وتتطور معالمها بصورة مستمرة مع تطور هذا العلم وتنوع أهدافه التي توجه اهتمامات الباحثين ودراساتهم الميدانية أو النظرية. كما نجد في نفس الوقت أن طبيعة مجالات وميادين علم الاجتماع الصناعي قد تعددت وتنوعت بمرور الوقت، وخاصة خلال القرن العشرين، ويرجع السبب في ذلك إلي تنوع المؤسسات والتنظيمات الصناعية، واختلافها من حيث الحجم ونمط التكنولوجيا المستخدمة ، وكذلك أساليب الإنتاج والعلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل تلك المؤسسات. وأخيراً فقد أثرت الصناعة على طبيعة العلاقات الاجتماعية الأسرية وأنماط التوزيع والاستهلاك . (٢٨).

ويهدف هذا المحور إلى التعرف على عدد من مجالات وميادين علم الاجتماع الصناعي وأهدافه.

أولا : مجالات وميادين علم الاجتماع الصناعي :

يمكن وصف ميدان علم الاجتماع الصناعي بأنه دراسة العلاقات الاجتماعية في أوضاع صناعية أو تنظيمية متعلقة بالإدارة، والطريقة التي تؤثر بها هذه العلاقات في العلاقات الجارية في الجماعة الأكثر اتساعاً وتتأثر بدورها بها. وهناك شبه إجماع بين من كتبوا في علم الاجتماع الصناعي على أن ميدانه يشمل دراسة تطور الإنتاج من الشكل المبسط في المجتمع التقليدي إلى الشكل المركب المعقد في المجتمع الحديث، الذي يعد العلم والتقنية أهم مظهرين من مظاهره. ويتضمن ميدان علم الاجتماع الصناعي دراسة المصنع من حيث هو جماعة تشتمل في داخلها على مجموعات اجتماعية شتى لكل منها نسق اجتماعي معين، كما يتضمن التنظيم النقابي للعمال في المصنع الواحد، وفي الدولة، ويشتمل كذلك على دراسة بالغة الأهمية موضوعها الصناعة والمجتمع من النواحي المختلفة، وعلاقة التغيير التقني بالتغيير الاجتماعي والآثار المتبادلة بينهما، وعلاقته بالعلوم الاجتماعية الأخرى .

ومع بداية الستينات من القرن العشرين بدأت تتطور دراسات علم الاجتماع الصناعي بعد أن تزايدت اهتمامات المتخصصين في هذا العلم وتنوعت المشاكل والقضايا التي يناقشها الباحثين على المستوى النظري أو التطبيقي. ومن أهم محاولات تصنيف مجالات علم الاجتماع الصناعي: المجالات الكلاسيكية أو التقليدية، والمجالات الحديثة.

١- **المجالات التقليدية أو الكلاسيكية:**وهي محاولة قام بها "بيرنز" حيث صنف مجالات علم الاجتماع الصناعي على النحو التالي **(٢٩)**:

أ- دراسة البيروقراطية الصناعية: حيث تم دراسة سلوك أصحاب المهن الفنية العليا أو العمال الصناعيين.

ب- تحليل مواقع العمل: ويتم النظر لها على أنها أنساق اجتماعية يحقق من خلالها الأفراد أهدافهم ومتطلباتهم المهنية

ج- دراسة جماعات العمل: خاصة تحليل الجماعات غير الرسمية داخل المؤسسات الصناعية وذلك بهدف التعرف على نوعية العلاقات السائدة وطبيعة الأهداف والمعتقدات ومدى الاختلاف بينها وبين الأهداف الرسمية.

د- تحليل العلاقات الصناعية: وذلك من خلال دراسة النشأة التطورية والتاريخية لتنظيمات العمل ودور النقابات العمالية في المجتمع.

ه - دراسة تأثير الصناعة على الفرد والمجتمع: بالنسبة للفرد وخاصة مناقشة أنماط التفاعل والسلوك الفردي اليومي داخل مؤسسات العمل أو خارجها في المجتمع المحلي.

٢ - المجالات الحديثة:

بعد تنوع وتعدد مفاهيم علم الاجتماع الصناعي ووجود من يطلق عليه أسم علم المجتمعات الصناعية، وبعد الصناعية يمكن أن نشير إلى أن أهم مجالات علم الاجتماع الصناعي الحديثة على النحو التالي **(٣٠)**:

١) دراسة طبيعة النظريات والمناهج السوسيولوجية الحديثة: وظهر ذلك بعد تنوع المداخل والتصورات النظرية والمناهج الجديدة التي أنطلق منها العلماءفي دراساتهم الميدانية.
٢) تحليل أوجه الاختلاف بين نوعية المجتمعات الصناعية وما بعد الصناعية: لم يعد اهتمام العلماء يدور حول التحول نحو التصنيع وحدوث التغير الاجتماعي بل أصبح اهتمامهم يدور حول المجتمعات التي تعرف باسم المجتمعات ما بعد الصناعية.
٣) دراسة الشركات الصناعية العملاقة: وتتمثل في الشركات المتعددة الجنسيات التي تسيطر على معظم القطاع الصناعي في العالم، وتنتشر سواء في الدول النامية أو المتقدمة.
٤) تحليل أنماط الإدارة الصناعية المعقدة: والتركيز على دراسة كيفية تغيير أساليب الإدارة الحديثة حسب تنوع الشركات الصناعية الكبرى (آرامكو – شل – موبيل – جنرال موتورز).
٥) دراسة مكونات الإنتاج الصناعي الحديث: لم تعد أنماط الإنتاج الكلاسيكي التي كانت موجودة في بداية القرن العشرين هي نفسها حيث اختلفت وتنوعت أساليب الإنتاج، وتم استخدام وسائل الدعاية المبتكرة وتبني سياسات احتكارية جديدة.
٦) دراسة تغير نمط التكنولوجيا الحديثة: حيث تعتبر التكنولوجيا معقدة وتتغير بصورة سريعة ومتلاحقة وخاصة في الفترة الأخيرة.
٧) تحليل علاقة التصنيع بالتنمية في العالم الثالث: وقد بدأ العلماء في دراسة تأثير الصناعة على عمليات التنمية في الدول النامية بصفة خاصة

٨) دراسة علاقة الصناعة بالنظام الاقتصادي العالمي: حيث أصبحت القوى الكبرى تفرض نظام اقتصادي وهو ما يعرف بـ " العولمة"

وتباين العلماء في تحديد ميدان علم الاجتماع الصناعي فمنهم من يقصر ميدانه على دراسة المصانع دون غيرها من المؤسسات الإنتاجية القائمة في المجتمع. و هذا ما تميزت به أغلب الدراسات التي أجريت في علم الاجتماع الصناعي في المراحل الأولى لنشأته. ومنهم من يجعل أكثر وأكبر اتساعاً فيشير إلى أنَّ علم الاجتماع الصناعي لا يقتصر على دراسة المصانع وحدها وإنَّما يهتم أيضاً بدراسة العلاقات الاجتماعية في المجال الاقتصادي بأكمله.

وهناك من يؤكد على إنَّ علم الاجتماع الصناعي هو العلم الذي يهتم أساساً بالتصنيع وما يترتب عليه من آثار في جميع قطاعات المجتمع الصناعي باستخدام المبادئ والمفاهيم الأساسية في علم الاجتماع.

وفيما يلي تحديد لمجالات علم الاجتماع الصناعي والموضوعات التي تدخل في نطاقه:

أ- دراسة الصناعة:

الصناعة بمعنى المصنع وقد أخذ بعض الباحثين بهذا المفهوم فاتجهوا إلى دراسة المصانع دون غيرها من المؤسسات الإنتاجية القائمة في المجتمع، ومن هنا ظهرت كلمة الاجتماعي المرادف لكلمة علم الاجتماع الصناعي. ونعني بكلمة الصناعة تشغيل رأس المال والعمل على نطاق واسع، وتطبق على كل مجالات الفن والمهن والأعمال التي تعتمد على رأس المال والعمل بكثرة والتي تعد من القطاعات التجارية المتميزة.

وكلمة صناعة مشتقة من الفعل صنع، بمعنى عمل، أو وجد، كقوله تعالى:

(وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُون) [سورة النمل:٨٨] ، وفي الحديث: "إذا لم تستح فاصنع ما شئت"، أي: اعمل ما شئت، والصناعة بالكسر حرفة "الصانع" وعمله "الصنعة" ويقال: رجل صنع وامرأة صناع إذا كان لهما صنعة يعملان بأيديهما ويكسبان منها.

فالصناعة في المفهوم اللغوي هي الحرفة التي يؤديها الشخص سواء كانت يدوية أو عقلية، فيقال: صناعة الحرير، وصناعة الصوف، كما يقال: صناعة الشعر وصناعة الكتابة، وفي اللغة الإنجليزية تشير كلمة الصناعة إلى العمل، ولذا يوصف الشخص الذي يقبل على عمله بكلمة (*Industrious*) أي محب لعمله.

ويمكن التفرقة بين المنظمات الاقتصادية وبين غيرها من المنظمات على أساسين أحدهما بنائي والآخر وظيفي، فمن الناحية البنائية يقوم بناء السلطة في التنظيمات الاقتصادية على أساس إعطاء المراكز العليا للاقتصاديين وحدهم، فهم الذين يقومون بعمليات التنظيم والإدارة، وهم الذين يتخذون القرارات المتعلقة بمختلف المسائل التي تهم المنظمة، والتي تكفل لها البقاء والاستمرار في تحقيق أهدافها، أما في المنظمات غير الاقتصادية، فإن المكانات العليا غالباً ما يشغلها غير الاقتصاديين.

ومن الناحية الوظيفية تتحدد الأهداف الأولية (الأساسية) للمنظمة الاقتصادية في إنتاج السلع والخدمات، أو القيام بعمليات التوزيع، أو تنظيم العمليات المالية والتحكم فيها، ومن أمثلة هذا النوع

المصانع، والفنادق،ومؤسسات النقل والتسويق، والبنوك، أما المنظمة غير الاقتصادية فغالباً ما توضع فيها الأهداف الاقتصادية في مرتبة ثانوية، وبالتالي لا ينطبق عليها مفهوم الصناعة ومن أمثلة هذا النوع المدارس والجامعات والمستشفيات.

ويحدث في بعض الأحيان أن يتخذ بعض الباحثين حافز الربح كمؤشر امبيريقي للتفرقة بين مختلف المنظمات، فدافع الربح وإن كان مؤشراً يمكن الاستعانة به في التفرقة بين مختلف المنظمات، إلا أنه ليس معياراً قاطعاً ونهائياً.

ويرى اتزيوني أنه لتحديد نوعية التنظيم ينبغي دراسة المواقف التي تستلزم اتخاذ قرارات حاسمة من جانب القائمين على شئون التنظيم، فإن كانوا يغلبون الإجراءات والقرارات الاقتصادية أمكن الحكم على التنظيم بأنه ذو طبيعة اقتصادية أو العكس.

ويلاحظ أن المعنى الذي يشير إليه اتزيوني، والذي يربط كلمة الصناعة بالمنظمات الاقتصادية وحدها، قد أصبح يستخدم بطريقة صريحة أو ضمنية في البحوث السوسيولوجية المختلفة، كما أنه يلقى شبه اتفاق بين المشتغلين بالعلم.

ب- العلاقة بين الصناعة وبين المجتمع المحلي:

يصاحب التصنيع في أي مجتمع من المجتمعات تغيرات في البناء الاجتماعي وتنشأ عدة أنماط اجتماعية مستحدثة وقيم اجتماعية جديدة وهذه الظواهر الجديدة تبدو في صورة آثار تترتب على التصنيع وأنَّ دراسة تلك الآثار الاجتماعية أمر له أهمية بالنسبة لعلم الاجتماع الصناعي. ولهذا نجد الصناعة تتأثر بالظروف السائدة في المجتمعات المحلية. وأنَّ العلاقة وثيقة بين الاثنين وأنَّ إقامة أي صناعة قي منطقة معينة لابد من الاهتمام أولاً بالظروف الإيكولوجية للمنطقة وهي الظروف البيئية واحتمالات النمو العمراني بها، ومدى

قربها أو بعدها من الأسواق، كما أنَّ الصناعة تؤدي إلى نمو المدن الاستخراجية ذات المواد الخام وتؤدي أيضاً إلى ظهور المدن التحويلية وإلى ظهور الضواحي السكنية وإلى ظهور بعض العمليات البيئية في المجتمع المحلي مثل: العزلة والتفرقة والغزو العمراني والاحتلال والتمركز وعدم التمركز وغيرها من العمليات.

وتظهر هذه العلاقة في عدد من المجالات أهمها ما يأتي:

١ – اعتماد الصناعة على القوى البشرية اللازمة للعمل في المنشآت الاقتصادية، وهذه القوى البشرية قد تكون موجودة في المجتمع المحلي، أو تفد إليه من بيئات أخرى قريبة، وتشتمل القوى العاملة على فئات كثيرة من الإداريين والفنيين والكتابيين والعمال المهرة ونصف المهرة وغير المهرة. وهؤلاء ينتمون إلى طبقات اجتماعية مختلفة لكل منها تقاليدها وعاداتها وأنماط سلوكها وقيمها الاجتماعية، ولذا فإن علم الاجتماع الصناعي يهتم بدراسة خصائص هذه الفئات الاجتماعية لمعرفة مدى انعكاس هذه الخصائص على سلوكهم الاجتماعي داخل المؤسسات التي يعملون بها.

٢ – تتأثر الصناعة بالظروف الإيكولوجية السائدة في المجتمعات المحلية، فمعظم الصناعات تقوم في المناطق التي تتميز بسهولة المواصلات حتى يسهل نقل المواد الخام إلى المصانع من ناحية، ونقل المنتجات الصناعية إلى الأسواق المختلفة من ناحية أخرى، ولذا فإن التخطيط لإقامة إحدى الصناعات في منطقة معينة لا بد أن يأخذ في الاعتبار كل الظروف الإيكولوجية للمنطقة.

٣ – يظهر التفاعل بين الصناعة والمجتمع المحلي في محاولة كل من أصحاب المصانع والعمال في فرض آرائه واتجاهاته على المجتمع المحلي، أما في الدول الاشتراكية، فإن الدولة تحاول أن تنظم هذه

العلاقة سواء بين أصحاب العمل والعمال، أو بين هذه الفئات والمجتمعات المحلية التي يعيشون فيها.

ج – العلاقة بين الصناعة والمجتمع العام:

يصاحب التصنيع في أي مجتمع من المجتمعات تغيرات في البناء الاجتماعي، وتنشأ عنه أنماط اجتماعية مستحدثة، وقيم اجتماعية جديدة، وهذه الظواهر الجديدة تبدو في صورة آثار تترتب على التصنيع، ولذا كانت دراسة تلك الآثار الاجتماعية أمراً له أهميته بالنسبة لعلم الاجتماع الصناعي.

المحور الثالث: أهداف علم الاجتماع الصناعي:

هناك أهداف محددة يسعى كل علم لتحقيقها باعتبار أنها غاية العلم والنتائج التي يصبو إليها، ومن بين تلك الأهداف ما يلي(٣١):

١- الوصول إلى مجموعة من القوانين والتصورات النظرية العامة: ويمكن التأكد من تلك القوانين والنظريات باستخدام مناهج علمية متخصصة لدراسة المشكلات الواقعية التي ترتبط بقضايا الصناعة أو التصنيع ، حيث يتفق علماء الاجتماع وعلماء الاجتماع الصناعي على سعى علومهم لمجموعة القوانين العامة التي يمكن التأكد منها بواسطة استخدام مناهج علمية متخصصة.

٢- دراسة الأنساق والنظم الاجتماعية: وذلك من حيث بناءها ووظائفها والعمليات التي تحقق نوع من الترابط بين هذه الأنساق من أجل تحقيق أكبر قدر من التكامل بين الاتساق الاجتماعية ودورها الوظيفي في المجتمع.

٣- دراسة العلاقة بين النسق الاقتصادي والأنساق الفرعية الأخرى: ويركز على نوعية الأدوار وأساليب الأداء الفردي والتنظيمي وطبيعة البناء الداخلي لمؤسسات العمل. ومن بين الأنساق التي يتفاعل معها النظام الاقتصادي النسق الأسرى،النسق السياسي، النسق التربوي، النسق الديني وغيرها من الأنساق الاجتماعية الأخرى.

٤- دراسة التطور التاريخي للمؤسسات والتنظيمات الصناعية: ويتم ذلك من أجل التعرف على النشأة التطورية لكل من المؤسسات الصناعية والنسق الاقتصادي للمجتمع الحديث.

المحور الرابع : علاقة علم الاجتماع الصناعي بالعلوم الأخرى :

توضح أهداف علم الاجتماع الصناعي باعتباره احد فروع علم الاجتماع مدى اتفاق هذه الأهداف مع اهتمامات علم الاجتماع ذاته ولاسيما أن هذا العلم يهتم بدراسة المشكلات والقضايا الموجودة بالمجتمعات الصناعية الحديثة، وفي نفس الوقت اهتم علماء علم الاجتماع الصناعي بتطبيق النظريات والمناهج السوسيولوجية في دراسة طبيعة النسق الاقتصادي والصناعي وعلاقته بالأنساق الأخرى.

١) علم الاقتصاد **(٣٢)**:

هو من أول العلوم التي اتجهت إلى دراسة البناء الاجتماعي للصناعة، يعنى بدراسة الصناعة من منظور اقتصادي بحت، فيركز على المتغيرات الاقتصادية كالإنتاج، والتداول، والتوزيع، والاستهلاك على أساس أن نظام الإنتاج الصناعي أو نظام التداول أو

أي نظام اقتصادي آخر يختلف عن بقية النظم والأنماط التي عرفت في مراحل تاريخية سابقة.

ويعتبر علم الاقتصاد من أهم العلوم الاجتماعية ارتباطاً بعلم الاجتماع وفروعه وخاصة علم الاجتماع الصناعي وعلم الاجتماع الاقتصادي، وهذا ما دفع علماء الاقتصاد يتركون مجال علم الاقتصاد ويهتمون بقضايا ومشكلات علم الاجتماع، وخاصة فيما يتعلق بالصناعة والتصنيع. وقد وضع ''ماكس فيبر'' مؤلفاً تحت عنوان ''الاقتصاد العام'' تناول فيه العلاقة بين الصناعة والمجتمع كما اهتم ''فيبلن'' بدراسة العلاقة المتبادلة بين الصناعة والمجتمع، وخاصة تحليل البناء الطبقي ووجود الطبقات المترفة التي ظهرت على حساب طبقة العمال.

ومع اهتمام علماء الاقتصاد بدراسة الجوانب الاقتصادية للتصنيع، فقد عنيت مدرسة "الاقتصاد النظامي" بصفة خاصة بدراسة العلاقات المتبادلة بين المتغيرات الاقتصادية والمتغيرات الاجتماعي، ومن أبرز المفكرين الذين يمثلون هذه المدرسة "ثورشتاين فيبلن"، و "جون كومنز" و "سيليج بيرلمان". فقد نشر فيبلن كتاباً عن "نظرية الطبقة المرفهة" انتقد فيه المعايير الاجتماعية التي تحدد سلوك الأفراد في ظل النظام الرأسمالي الخاص.

ومن الدراسات الاقتصادية التي ألفت أضواء على البناء الاجتماعي للصناعة ما ظهر في مجال اقتصاديات العمل، فقد تعرضت بالتفصيل للنقابات العمالية باعتبارها نظماً اجتماعية، كما أن الأعمال التي قام بها "بولاني" و "بيرين" و "كارل ماركس" و "ماكس فيبر"، كان لها فضل كبير في الكشف عن القوة الاقتصادية والاجتماعية التي أدت إلى نمو النظام الصناعي الرأسمالي وبخاصة في المجتمعات الغربية.

ومما لا شك فيه أن علم الاقتصاد يعطي الكاتب في الاجتماع الصناعي معلومات أساسية تتعلق بكثير من الظواهر كالإنتاج وتنظيم العمل ومشكلات الأجور، إلا أن الكاتب في علم الاجتماع الصناعي لا يكتفي في معالجته لتلك الظواهر بالجانب الاقتصادي البحت، وإنما يعمد إلى إعطاء تفسيرات اجتماعية تتفق مع الأساس النظري الذي يرتكز عليه، فمشكلة الأجور في حد ذاتها لا تهم الكاتب في الاجتماع الصناعي، وإنما يهمه التعرف على تأثير الأجور في مستوى الكفاية الإنتاجية، وفي المستوى الاقتصادي والاجتماعي للعمال، وفي العلاقة بين الأجور التي يتقاضاها العاملون في المؤسسات الصناعية وبين الأوضاع الطبقية والاجتماعية السائدة.

وعموماً يمكن القول أن اهتمامات علماء الاجتماع الصناعي وعلم الاقتصاد تتركز حول دراسة العمليات الإنتاجية داخل المؤسسات والتنظيمات الصناعية وكذلك نظم العمل والأجور والدخل وحجم البطالة.

٢) علم النفس الصناعي:

يعد علم النفس من أكثر العلوم الاجتماعية ارتباطاً بعلم الاجتماع عامة حيث أن جزء كبير من اهتماماتهما تتعلق بدراسة قضايا الفرد والتفاعل والسلوك الإنساني والجماعات، وكذلك علاقة الفرد بالجماعة والمجتمع. ومن أهم فروع علم النفس التي نشأت لمعالجة القضايا الاجتماعية"علم النفس الاجتماعي" و"علم النفس الصناعي" وهو من أكثر الفروع ارتباطاً بعلم الاجتماع الصناعي، فهو يدرس الصناعة من وجهة نظر فردية مركزاً على الجوانب السيكولوجية البحتة مثل"ظروف العمل الفيزيقية" كالضوضاء والإضاءة والتهوية ودرجة الحرارة والرطوبة وارتباطها بالإنتاج

والعمل والروح المعنوية والتعب والإرهاق والملل. كما يهتم بدراسة السلوك الفردي وعلاقات العمال والتنظيمات الرسمية وغير الرسمية والتعاون والصراع والمنافسة داخل المؤسسات والتنظيمات الصناعية.

ولذا فإنه يعنى بدراسة المواءمة المهنية التي يقصد بها تكييف العمل للعامل وذلك بالبحث عن أفضل الطرق لأداء العمل، وتكييف الآلات والأدوات حتى تناسب العامل الذي يديرها أو يستخدمها، وكذلك تعديل الظروف المادية للعمل كالإضاءة والتهوية ودرجتي الحرارة والرطوبة، ودراسة التعب والملل وفترات الراحة وحوادث العمل، ثم دراسة العلاقات الإنسانية بما تتناوله من دراسة الاتجاهات النفسية والروح المعنوية والموظفين في المؤسسات الصناعية، وطرق الاتصال والتفاهم المتبادل بين العمال والإدارة، وسيكولوجية القيادة والإشراف. **(٣٣)**.

وفي أواخر القرن التاسع عشر ارتبط علماء علم النفس الصناعي وعلم الاجتماع الصناعي بدراسة قضايا مشتركة ترتبط بمشكلات العمل والإنتاج والصناعة مثل دراسة المهندس الأمريكي "فريدريك تايلور" الذي ركز على دراسة العلاقة بين"الحركة والزمن" باستخدام الأساليب النفسية والاجتماعية، والاعتماد على الملاحظة والتجربة.كذلك أثر علم النفس في مجال علم الاجتماع الصناعي عندما ركز على أهمية عمليات التدريب والتحديث المهني ودراسة الاتجاهات والجوانب النفسية وأثرها على عمليات وجودة الإنتاج **(٣٤)** .

٣) علم إدارة الأعمال:

يعتبر من العلوم الوثيقة الصلة بعلم الاجتماع الصناعي، فإدارة المنشآت الصناعية تعتبر عملية اجتماعية تتضمن مختلف العلاقات الاجتماعية القائمة بين العاملين في المنشأة، ومن الضروري أن تأخذ

الإدارة في الاعتبار الموارد البشرية في المنظمة، بالإضافة إلى الموارد المادية، غير أن الوظيفة الإدارية ظلت تتعثر حتى بداية القرن العشرين، حيث أخذت هذه الوظيفة سمتها نحو الاستقرار، كما أخذ الباحثون في هذا الفرع بالأسلوب العلمي عند التعرض لظواهره ومشكلاته.

وقد ارتبط علم الإدارة بعلم الاجتماع منذ أواخر القرن العشرين عندما اهتمت مجموعة من علماء الاجتماع بدراسة المؤسسات والتنظيمات الاجتماعية الإنتاجية. وقد تبلور هذا الاهتمام عندما ظهر "علم اجتماع التنظيم" الذي ركز على دراسة وتحليل جميع أنماط التنظيمات الاجتماعية سواء كانت اقتصادية أم إدارية أم صناعية.أيضاً ظهر اهتمام علم الاجتماع بعلم الإدارة عندما نشأ"علم الاجتماع الصناعي" الذي ركز على التنظيمات والمؤسسات الصناعية باستخدام مناهج ونظريات علم الاجتماع في معالجة المشكلات والعمليات والوظائف والأدوار وأشكال التفاعل داخل التنظيمات الصناعية.

ومن أبرز العلماء الذين ساهموا في تطوير علم الاجتماع الصناعي من خلال اهتماماتهم المشتركة بالإدارة "ماكس فيبر" الذي وضع نظريته المعروفة عن "التنظيم البيروقراطي". ولقد أثرت نظرية ماكس فيبر بعد ذلك على أصحاب نظرية"الإدارة العلمية" مثل تايلور وهنري فايول، الذي أسهم في وضع الأسس السليمة لما يعرف بالإدارة العلمية، و "فرانك جلبرت" الذي طالب بضرورة إدخال التحسينات على أساليب اختيار العمال وتدريبهم على مباشرة واجباتهم بأمثل الطرق مع تحقيق التعاون فيما بينهم، كما أنه رأى أن التحكم في السلوك الظاهري للعامل لا يكون فعالاً إلا إذا استجاب العامل لما يلقى إليه من توجيهات، ولن يتحقق ذلك إلا إذا شعر العامل بأنه لم يعد كماً مهملاً أو أداة تستغل كسائر الأدوات المادية الصماء، وخير وسيلة

لتحقيق ذلك هي تعديل طرق تحديد الأجور على نحو يولد الحماس والاهتمام، بحيث يرتبط الأجر بمستوى الإجادة وكمية الناتج في وقت معين. كذلك أثرت نظرية ماكس فيبر على أصحاب نظرية" العلاقات الإنسانية" مثل التون مايو.

٤) علم السياسة:

توجد اهتمامات مشتركة بين علم الاجتماع الصناعي وعلماء السياسة، خاصة وأن كل منهم يركز على دراسة الأنساق الاجتماعية وبصفة خاصة العلاقة المتبادلة بين النظام السياسي والنظام الاقتصادي والأسري والديني والقانوني وغيرها من النظم الاجتماعية.

توجد علاقة بين نوعية السياسة التي تنتهجها الحكومات وبين أنماط الإنتاج والتوزيع والاستهلاك وتحديد حجم العمالة وطبيعة الاستثمار وغيرها.

٥) الأنثروبولوجيا:

تعتبر الأنثروبولوجيا من العلوم التي ترتبط بعلم الاجتماع، وإن كانت نشأة الأنثروبولوجيا لم تكن نشأة أكاديمية علمية بقدر ما ظهرت في فترة ظهور وتكوين المستعمرات بواسطة الدول الأوروبية. وقد تطورت الأنثروبولوجيا مع تطور المجتمعات البشرية وأصبحت تهتم بدراسة المجتمعات المتخلفة والنامية والمناطق العشوائية بجوار المصانع أو المدن الحضرية والتي يظهر فيها الكثير من المشكلات الاجتماعية مثل الجريمة والبطالة وانخفاض مستوى المعيشة. وقد استخدم علم الاجتماع الصناعي المناهج والطرق الأنثروبولوجية، وكذلك دراسة نظم العلاقات

الاجتماعية وقياس أنماط التفاعل بين الأفراد كذلك اهتم علماء الاجتماع الصناعي بدراسة أسباب وجود المناطق العشوائية وأشكال العلاقات الاجتماعية في تلك المناطق باستخدام طرق ومناهج البحث الأنثروبولوجية المتعددة . **(٣٤)**

وتعتبر الأنثروبولوجيا من التخصصات الأساسية التي ساهمت بنصيب كبير في طبيعة الحياة الاجتماعية في البيئات الصناعية، فقد كانت الدراسات الأنثروبولوجية في بداياتها الأولى تعنى بدراسة المجتمعات البدائية أو المنعزلة، ولعل من أهم العوامل التي دعت الباحثين إلى التركيز على دراسة المجتمعات البدائية رغبة الباحثين الحقليين في تطبيق المنهج البنائي الوظيفي في تحليلاتهم النظرية، ويعتمد هذا المنهج على النظرة التكاملية الشاملة في دراسة المجتمع، وهو يفرض على الكاتب الذي يدرس نظام اجتماعي معين أن يأخذ في اعتباره كل العلاقات المعقدة التي تربط هذا النظام بغيره من النظم التي يتكون منها البناء الاجتماعي العام، غير أن الأنثروبولوجيا الاجتماعية لم تستمر في ارتباطها التقليدي، فقد وسعت مجال الدراسات بحيث شملت دراسة الظواهر والمشكلات القائمة في المجتمعات الحضرية والصناعية، وقد اتجه عدد كبير من العلماء منذ الثلاثينات من القرن الماضي إلى تطبيق مناهج ونظريات الأنثروبولوجيا الاجتماعية في دراسة مشكلات المجتمع الصناعي، وكان لهم فضل كبير في الكشف عن العناصر التي يتألف منها النسق الاجتماعي للمصنع الحديث.

٦) الخدمة الاجتماعية:

تهتم الخدمة الاجتماعية بدراسة سبل الرعاية الاجتماعية لكافة الفئات الاجتماعية في المؤسسات والتنظيمات الصناعية التي يعملون فيها وطرق تمضيتهم لأوقات الفراغ. كذلك من المجالات المشتركة بين العلمين دراسة العلاقات الاجتماعية وأنماط التفاعل داخل التنظيمات الرسمية وغير الرسمية ورفع الروح المعنوية ، وتطوير أساليب الرعاية الاجتماعية للعمال داخل المؤسسات الصناعية وخارجها .

٧) القياس الاجتماعي:

وهو من العلوم التي يعتمد عليها علم الاجتماع الصناعي، والي يعتمد عليه في قياس العلاقات الاجتماعية داخل جماعة محدودة خلال فترة زمنية معينة. وتفيد طريقة القياس الاجتماعي في الكشف عما يحدث في داخل الجماعة من جذب وتنافر، وانحلال وتماسك، كما تكشف عن التنظيم غير الرسمي للجماعة، وكذلك المكانات الاجتماعية للأفراد. ونظراً لما تتميز به هذه الطريقة من بساطة، فقد أمكن تطبيقها في دراسة كثير من الظواهر التي تسود جماعات العمل كظاهرة القيادة والتبعية، والصداقة والعداء، كما أمكن استخدامها في التعرف على رغبات العمال في أن يعملوا في جماعات معينة يفضلون العمل مع أعضائها.

أما بالنسبة للفروع الأخرى لعلم الاجتماع، فلعلم الاجتماع الصناعي صلة وثيقة بعلم الاجتماع الحضري، ذلك لأن العاملين في البيئات الصناعية يعيشون في بيئات حضرية، وعن طريق علم الاجتماع الحضري يمكن التعرف على الظواهر الديموغرافية التي تسود البيئات الحضرية، والوقوف على عوامل نشأة المدن وأنواعها،

والعمليات الإيكولوجية التي تتعرض لها، كعملية الهجرة والانتقال، والغزو العمراني والاحتلال، يضاف إلى ذلك أن دراسات علم الاجتماع الحضري تساعد على تفهم المشكلات التي تتعرض لها المناطق الصناعية، ومنها الهجرة من الريف إلى الحضر، والبطالة والجريمة وجناح الأحداث، فهذه الموضوعات تدخل في اختصاص علم الاجتماع الحضري، إلا أنها في الوقت ذاته ضرورية ولازمة لفهم العلاقات المتبادلة بين المؤسسات الصناعية والمجتمعات المحلية.

وتفيد الدراسة السوسيولوجية للمهن في التعرف على طبيعة المراكز الاجتماعية التي توجد بالصناعة، وما يرتبط بكل منها من حقوق والتزامات، وما يقوم بين شاغلي تلك المراكز من بعد اجتماعي تتفاوت حدته وفقاً للأهمية الموضوعية والتقويمية التي تعطى لمختلف المراكز الاجتماعية. **(٣٦)**

ويستفيد كذلك من الدراسات التي تتعلق بالحركات الاجتماعية فعن طريقها يمكن الوقوف على العوامل التي تتعلق بظهور الحركات العمالية ونمو التنظيمات النقابية، والتعرف على العمليات الاجتماعية التي تسود بيئة العمل الصناعي.

وترتبط دراسات علم الاجتماع السياسي بدراسات علم الاجتماع الصناعي من حيث أن الباحثين في كل من هذين الفرعين يتفقون في دراسة السلطة في المجتمع وارتباطها بالظروف الاقتصادية والأوضاع الاجتماعية. وله صلة بعلم الاجتماع الحربي، فقد أمكن الاستفادة بما توصل إليه الباحثون في علم الاجتماع الصناعي من نتائج تتعلق بنشأة الجماعات غير الرسمية فيما أجري من بحوث ودراسات عن الروح المعنوية بين الجنود، وعن التنظيمات غير الرسمية التي تنشأ داخل وحدات الجيش.

تعقيب :

على مدار الفصل الراهن ، تناول عدة نقاط هامة ، يمكن إجمالها على النحو التالي :

١) تتباين تعريفات علم الاجتماع الصناعي، سواء من حيث درجة الشمول أو من حيث تباين الرؤى النظرية حوله ، وذلك للأسباب التالية :

أ- تباين مجالات الاهتمام في دراسة الصناعة باعتبارها ظاهرة اجتماعية من جانب مدارس فكرية متنوعة ، مثل : البنائية الوظيفية ، والراديكالية.

ب-تطور أدبيات العلم من حيث النظرية والمنهج واستفادة كل منهما في بناء الآخر ، والخروج بتعريفات أكثر شمولاً.

٢) اهتمام علماء الاجتماع الصناعي بمجالات جديدة مثل : صناعات القطاع الرابع (الصناعات عالية التقنية في مجالات الخدمات والاتصالات والإعلام والحاسبات الآلية وبرامجها) ، ومجالات لم يتم الاهتمام بها من قبل مثل : الصناعة والمجتمعات الريفية ، والعمالة النسائية في التنظيمات الصناعية.

٣) إن هناك علاقات متداخلة بين هذا الفرع والعديد من فروع علم الاجتماع المختلفة ، ولاسيما أننا قد أشرنا إلى طبيعة الأهداف المشتركة بين كل من علم الاجتماع الصناعي وعلم الاجتماع العام ، باعتباره العلم الرئيسي الذي تنبثق منه الفروع الأخرى ، ومنها علم الاجتماع الصناعي.

٤) إن دراسة الصناعة والتصنيع تعد من القضايا المشتركة التي يعالجها المتخصصون في العديد من فروع علم الاجتماع ، مثل علم اجتماع التنظيم وعلم الاجتماع الاقتصادي ، وعلم اجتماع

التنمية وعلم اجتماع الأسرة ، وعلم الاجتماع القانوني ، وعلم الاجتماع المهني ، وعلم الاجتماع الحضري.

٥) تبين خلال هذا الفصل أن علم الاجتماع الصناعي يركز على دراسة الأنشطة الاقتصادية الصناعية التي لا يمكن فهمها إلا عن دراسة العلاقة المتبادلة بين هذه الأنساق وغيرها من الأنساق الاجتماعية الأخرى التي تعالجها الفروع السابقة والمتخصصة فيها بصفة عامة.

مراجع الفصل الأول :

١)موقع اجتماعي :
http://www.ejtemay.com/showthread.php?t=٨٤٨٧
، بتاريخ ٢٠١٣/١٢/٢٠.
٢)ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة، ط٢، دار المحمدية العامة، الجزائر، ٢٠٠٤، ص٢٣٦ .
٣)شارلز وجاريث جونز: الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة :رفاعي محمد رفاعي & محمد سيد أحمد عبد المتعال،دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠٠١. ص:١٣١.
٤)محمد السعيد أوكيل : وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية ، ديوان الجامعية ، الجزائر ، ١٩٩٢، ص ٢.
٥)صمويل عبود : اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ١٩٩٤، ص ٥٨.
٦)الطاهر جغيم : أساليب الاتصال وعلاقتها باتجاهات العامل نحو عمله ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الآداب ، قسم الاجتماع ، جامعة منثوري ، الجزائر ، ١٩٩٣، ص ٧٢.
٧)اعتماد محمد علام : دراسات في علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٩، ص ٣٨.
٨)باركر وآخرون: علم الاجتماع الصناعي، ت محمد على محمد وآخرون، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، ١٩٨٥، ص١١ .
٩)ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص ١٠.
١٠) عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،٢٠٠٠،ص٢٥.

١١) سامية محمد فهمي: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠١، ص ١٨٥ .
١٢) أحمد شاكر العسكري: التسويق مدخل إستراتيجي ، دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان،٢٠٠٠، ص ١٥.
١٣) *Frederic Mastouk* : ***Dictionary of Sociology****- English- French- Arabic- Academic Reverence- Diclionargs – Beirut- Lebanon، ٢٠٠١، p. ١٠*
١٤) هناء حافظ بدوى : إدارة المؤسسات الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٩ ، ص ٦٤ .
١٥) مؤيد سعيد السالم&عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر ، عمان، ٢٠٠٢، ص ٤٢.
١٦) هناء حافظ بدوى : إدارة المؤسسات الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص ٦٤ .
١٧) أمين الساعاتي : أصول علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة ، ١٩٩٧، ص ١٣١.
١٨) فباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الصناعي، منشأة المعارف، الإسكندرية، ١٩٨٠،ص ٢٩١ .
١٩) محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع ، دار المعارف ، القاهرة، ١٩٧٩ ، ص ١٧٥ .
٢٠) عبد الله محمد عبد الرحمن : علم الاجتماع الصناعي ، مطبعة البحيرة، دمنهور ، ٢٠٠٧، ص١٨.

٢١) *Etizioni, A,* ***: Industrial Sociology****: The Study of Economic Organization in Etizioni, Complx Organization, N.Y. ١٩٦٢, Pp ٢٢٧-٢٢٩.*

٢٢) *Smith, D.H. : The University Teaching of Social Sciences:* ***Industrial Sociology****, Unesco,Paris, ١٩٦١, Pp ٦١- ٦٢.*

٢٣) *Schneider, E.,* ***Industrial Sociology****, The Sociology of Organizations ,N.Y., ١٩٦٩,P ٣.*

٢٤) *Miller,D& Form,W,:* ***Industrial Sociology****, The Sociology of Organizations, N.Y., ١٩٦٤, Pp. ٣- ٩.*

٢٥) *Beem, H,:* ***Industrial Sociology*** *, Broom and Selzinck, Sociology,N.Y., ١٩٦١.*

٢٦) *Gisbert, P.,:* ***Fundamentals of Industrial Sociology****, New Delhi,Tast Mc Graw. Hill Pub. LTD, ١٩٧٢,P. ٣.*

٢٧) برنارد موتيز : سوسيولوجيا الصناعة ، ترجمة بهيج شعبان ، منشورات عوبدات، بيروت ، ١٩٨٢، ص٥.

٢٨) عبد الله محمد عبد الرحمن : علم الاجتماع الصناعي ، مرجع سابق، ص٥١.

٢٩) المرجع نفسه، ص ص ٥٣-٥٤.

٣٠) المرجع نفسه، ص ص ٥٥-٥٧.

٣١) *Etizioni, A, :* ***Industrial Sociology****: The Study of Economic Organization in Etizioni, Complx Organization, op. cit , Pp* ٢٣٥- ٢٣٩.

٣٢) عبد الله محمد عبد الرحمن:علم الاجتماع الصناعي،مرجع سابق،ص ص٦٠-٦٧.

٣٣) سليمان محمد الطماوي : مباديء علم الإدارة العامة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٦٣، ص ١٦٧.

٣٤) *Miller,D& Form,W,:* ***Industrial Sociology****, op. cit, Pp.* ١١- ١٣.

٣٥) ليفون مليكان & جهينة العيسوي: دراسات في العمل ، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة الكويت، ع٨، يونيه ١٩٨٢، ص ١٧٣.

الفصل الثاني :

الإدارة العلمية وبدايات علم الاجتماع الصناعي

مُقدِّمة:

يعتبر علم الاجتماع الصناعي – بمفهومه العلمي – من أحدث فروع علم الاجتماع، حيث نشأ في الولايات المتحدة في الثلاثينيات من القرن العشرين وترتبط نشأته العلمية بتجربة هاوثورن التي تعتبر فتحاً جديداً في هذا الميدان، فقد كشفت للمرة الأولى عن أهمية العلاقات الاجتماعية في الصناعة، ووجهت الأنظار إلى أن المصنع ليس مجرد وحدة إنتاجية تؤدي وظيفة اقتصادية فحسب، وإنما هو عبارة عن مجتمع متكامل يعيش فيه الأفراد. كما يعيشون في المجتمع الكبير، لا تدفعهم إلى العمل مجرد الحوافز المادية، أو الظروف الفيزيقية الملائمة، وإنما تحركهم العلاقات والروابط الاجتماعية التي تنشأ بينهم، كما أوضحت أن العاملين في المجال الصناعي لا يسلكون سلوكاً فردياً، وإنما يتصرفون كأعضاء في جماعات لها معاييرها ونظمها الخاصة.

ويستعرض الفصل الراهن البدايات الأولى التي ساهمت في نشأة علم الاجتماع الصناعي وإرساء دعائمه من جانب المهتمين والباحثين في مجال العلوم الاجتماعية عامة وعلم الاجتماع على وجه الخصوص. ومن هذا المنطلق تم تقسيم هذا الفصل إلى عدة نقاط ، يحاول الكاتب من خلالها إلقاء الضوء حول العوامل التي ساهمت في نشأة علم الاجتماع الصناعي ومراحل تطوره، ودور المدارس الفكرية المتعددة ـ وبخاصة في مجال الإدارة ـ في بلورة علم الاجتماع الصناعي وتطوره .

أولا : نشأة علم الاجتماع الصناعي:

السؤال الذي يتبادر إلى الذهن عند الحديث عن بدايات علم الاجتماع الصناعي هو متى نشأ هذا العلم؟ ويتبع هذا السؤال مكان نشأة هذا العلم. قد يكون هناك بعض الآراء التي ترى أن (س) من العلماء هو من يرجع إليه الفضل في نشأة العلم، والبعض الآخر يرى أن (ص) هو صاحب هذا الفضل. وعليه يمكن صوغ تلك القضية، وتقسيمها إلى عدة موضوعات فرعية، بعضها الأول يتعلق بزمان ومكان نشأة العلم. والثاني بالعلماء الذين أسهموا في نشأته، وخاصة تايلور وجهوده في نشأة علم الاجتماع الصناعي.

إذا تحدثنا عن نشأة العلم ومكانه، أو متى وأين نشأ علم الاجتماع الصناعي؟ يمكن أن نوجز القول بأنه إذا كان علم الاجتماع الصناعي يدرس الصناعة ومشكلاتها، وكانت الصناعة أو الإنتاج الصناعي وليدة الثورة الصناعية واكتشاف المصادر الجديدة للطاقة واختراع الآلات والمعدات الثقيلة والحديثة وغيرها.

كما يمكن الإشارة إلى أن نتيجة لما أحدثته هذه الثورة من تغير في نظام الإنتاج في المجتمع من إنتاج زراعي، إلى إنتاج صناعي، يقوم على عناصر للإنتاج مغايرة ومختلفة تماما عن عناصر عن الإنتاج الزراعي، حيث كان نظام الإنتاج يعتمد في الزراعة على الموارد المادية من ارض ومياه وبذور ومعدات، وموارد بشرية أو عمالة زراعية تقوم على أمر الزراعة وتنظيم عملية الاستفادة منها من أجل تحقيق الإنتاج الزراعي ، وأن نظام الإنتاج أصبح يعتمد في الصناعة على الموارد المادية من آلات ورأس مال، وموارد بشرية مثل العمال والإداريين، تقوم على أمر الصناعة وتنظيم عملية

الاستفادة منها من أجل تحقيق الإنتاج الصناعي وذلك من خلال ظهور نظام(المصنع) كوسيلة حديثة في تنظيم الاستفادة من عناصر الإنتاج الصناعي المادية والبشرية. وقد يعترض بعض الباحثين على أساس أن علم الاجتماع الصناعي يهتم بدراسة الصناعة ومشكلاتها ، ولذلك فهو يختص فقط بدراسة العنصر البشري في الصناعة. كما أن الثورة الصناعية كانت تولي اهتمامها (بالآلات والمعدات والطاقة ورأس المال).

وبناءً على ذلك كله يمكن القول أن علم الاجتماع الذي يهتم بدراسة الصناعة ومشكلاتها ظهر في عصر الثورة الصناعية التي أوجدت النظام الصناعي ونظام المصنع. ولذلك يفضل أصحاب هذا الاعتراض القول بأنه إذا كان علم الاجتماع الصناعي قد ظهر مع الثورة الصناعية ، وأن هذه الثورة حدثت أولاً في أوربا ثم انتقلت إلى الولايات المتحدة الأمريكية، فإن القول بأن علم الاجتماع الصناعي قد ظهر مع الثورة الصناعية في أمريكا يكون أكثر دقة وتحديداً في الإجابة على السؤال متى وأين نشأ هذا العلم؟

العوامل الممهدة لظهور علم الاجتماع الصناعي:

مع بداية العصر الحديث ظهرت تطورات اجتماعية واقتصادية وسياسية كبيرة، كان لها تأثيرها على نمط الحياة الاجتماعية وأساليب الحياة للفرد والمجتمع، وقد جاء هذا التطور نتيجة طبيعية من أجل سيطرة الإنسان على الطبيعة، وتسخير العوامل البيئية لمصلحته، وتحقيق حياة اجتماعية واقتصادية أفضل. وقد ارتبط هذا التطور بمفهوم الصناعة أو التصنيع، كما جاءت تسمية المجتمع الحديث نفسه باسم "المجتمع الصناعي *Industrial Society*"، والتي ساهمت الصناعة بدورها إلى إحداث مجموعة من التغييرات، لعل أهمها يتمثل في تغيير نمط الإنتاج ، وتغيير نمط الحياة ، وظهور طبقات جديدة، وتطور هائل في مجال العلوم الطبيعية والإنسانية.

وقد ساهمت مجموعة من العوامل في نشأة علم الاجتماع الصناعي ، لعل أهمها يتمثل فيما يلي :

أ- ظهور الصناعة:

نشأت الصناعة نتيجة حدوث الثورة الصناعية **(٢)** التي ظهرت في بريطانيا خلال القرنين ١٨و١٩الميلادي، والتي انتشرت بعد ذلك إلى العديد من الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية. ولقد غيرت الصناعة كثير من ملامح الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، نتيجة لظهور المصنع كمؤسسة جديدة، تختلف وظيفتها في الحياة الاقتصادية عما كانت عليه في العصور القديمة.**(٣)**

وقد تمثلت الثورة الصناعية في مجموعة من الاختراعات بدأت سنة ١٧٣٣م عندما اخترع "جون ماكاي" ما سمي- وقتئذ - بالمكوك الطائر، الذي استخدم في صناعة النسيج بدلاً من استخدام الطريقة اليدوية التي كانت سائدة من قبل. وقد توالت بعد ذلك الاختراعات التي غيرت كثيراً في شكل وجوهر صناعة النسيج وأدت إلى تطويرها المستمر. كما أدت هذه التطورات التي حدثت في صناعة القطن في انجلترا إلى حدوث حالة من التحضر، وظهور المناطق الصناعية نتيجة لتمركز الصناعة، وبناء نوع من المصانع المستحدثة بخصائص متميزة. **(٤)**

ولم تنحصر الثورة الصناعية في صناعة النسيج وحدها، بل شملت العديد من الصناعات الأخرى، حيث توالت الاختراعات والاكتشافات الكثيرة والمتنوعة في المجال الصناعي، والتي غيرت كثيراً من صورة الواقع، وبدأت تعتمد على الآلة بدلاً من العمل اليدوي. ولم تتوقف أحداث الثورة الصناعية عند حد معين، بل سار التقدم التقني بخطى واسعة، حيث تم اكتشاف الكهرباء واستخدامها في تسيير

السيارات والمركبات في أواخر القرن التاسع وأوائل القرن العشرين. **(٥)** وقد اقترنت هذه الفترة بحركة اتساع المصانع وانتشار وعي العمال. ومن ثم بدأت حركة الصراع بينهم وبين طبقة الرأسمالية المسيطرة على الحركة الاقتصادية، ومن أهم ظواهرها الضغط المستمر من العمال على أصحاب المصانع ومطالبتهم بتحسين ظروفهم والعمل على إنشاء نقابات لهم. **(٦)**

وقد حولت هذه الثورة المجتمع البريطاني من مجتمع زراعي إلى مجتمع صناعي، وتطور النظام الرأسمالي، وظهور التخصص وتقسيم العمل **(٧)** في العملية الإنتاجية، وتحسين مستوى العمل والإنتاج وكميته، وتحولت العمليات الصناعية إلي نظام له أسسه وقواعده، مما نتج عن كل ذلك توسع في خطوط الإنتاج، وزيادة عدد العاملين في المصنع، وانعكس بدوره على تزايد أهمية الإدارة، وضرورة وجودها من أجل تحديد الأهداف، ورسم الأدوار والمسئوليات ونظم العمل ككل. فكل ماكينة لها وظيفة محددة، وكل عامل له ماكينة يعمل عليها، ودور محدد يقوم به. وقد أصبح الأفراد يهجرون القطاع الزراعي ويتجهون إلى القطاع الصناعي؛ لاعتقادهم أنه أكثر تحقيقاً للرفاهية، وأقل جهداً؛ لاعتماده على الآلة ـ مقارنة بالعمل في القطاع الزراعي، الذي يعتمد كثيراً على الجهد العضلي. وقد قامت الثورة الصناعية في العمل الصناعي بالمزج بين الأيدي العاملة البشرية وبين الآلة، في ظل التطورات العلمية المتلاحقة خلال تلك الفترة. **(٨)**

كما صاحبت الثورة الصناعية بعض التطورات التقنية، منها اختراع الآلة البخارية عام ١٧٦٥م، والتي استخدمت القوي الميكانيكية البخارية في الصناعة، بدلاً من الطاقة البشرية، وحلت محل العمل اليدوي في المصانع والورش، وظهور أول باخرة تسير بالبخار عام١٨٠٩م، وظهور أول خط سكة حديد في انجلترا يستعمل لنقل الركاب عام ١٨٢٥م، وظهور أول مترو علوي في نيويورك عام١٨٦٧م، وفي عام١٨٧١م حل القطار محل المترو العلوي، وامتدت خطوطه إلي خارج المدينة؛ لتخفيف زحام المرور ونشأت الضواحي على امتداد هذه الخطوط، مما أثر على التركيب السكاني للمجتمع، أهمها الهجرة الداخلية، وتعقد شبكة العلاقات الاجتماعية بين الأفراد.

كل هذه التطورات التقنية ساهمت في تطور الصناعة بشكل كبير، من خلال نقل المواد الخام إلي المصنع، ونقل السلع المصنعة إلي الأسواق. وترتب علي الميكانيكية في الصناعة زيادة الإنتاج وتوسع التجارة، واستقل الدكان أو الورشة عن المسكن، وأصبح يشغل مكاناً "منفصلا". ومن جهة أخرى كان العمال يسكنون في الغالب بالقرب من مواقع عملهم. وقد نجم عن نظام المصنع بروز ظاهرة المدن الصناعية الكبرى، واستمرت مع حركة التصنيع السريع، وتضاعف عدد سكان الحضر، واحتاج الأمر إلى مزيد من الخدمات الإنسانية الضرورية لهؤلاء السكان ومن أمثلتها الطرق ووسائل النقل العام.. الخ. وزادت المسافة بين صاحب العمل والعمال الذين يعملون عنده، بعد أن كانت العلاقة بينهما وطيدة في العصور السابقة، وظهرت العديد من المشكلات الناجمة عن تقسيم العمل والتصنيع،وأهمها التعامل السيئ مع العمال في ظل قواعد البيروقراطية، وروتينية الأعمال وسأم

للعاملين، مما تطلب الحاجة إلى الوظائف الإدارية أو الإدارة كتخصص في التخطيط والتنظيم بين مختلف التخصصات، وحل المشكلات داخل المصنع؛ لتحقيق أكبر قدر من كفاءة الإنتاج والنقل. **(١٠)** وقد شهد عصر الثورة الصناعية في أوروبا نمو ظاهرة التنظيم لأسباب هي **(١١)**:

- إنشاء المصانع الكبرى، وتجمع عدد كبير من العمال فيها.
- التوسع في استخدام الآلات الحديثة .
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل ، ووجود درجة عالية من التباين في الأدوار والمراكز .
- شيوع التنافس بين الجماعات ، فيما يتعلق بالأهداف والمصالح الشخصية.

وقد ظهرت معالم الثورة الصناعية في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين، وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واستغنائها أحيانا عن العمال، نتيجة الاعتماد على تكنولوجيا كثيفة رأس المال، واحتياجها أحيانا أخرى إلى عمالة متخصصة ذات مهارة وكفاءة عالية، تستطيع التعامل مع تلك الآلات والأساليب بفعالية كبيرة، فضلا عن سوء ظروف العمل، وامتداد فتراته لساعات طويلة، وظهور فئة ملاحظين ومشرفين، أساءوا أحيانا إلى العاملين تحت إمرتهم، وحدوث مشكلات فيزيقية كالضوضاء والأبخرة .. وغيرهما. مما أدى إلى حدوث مشكلات اجتماعية واقتصادية وصحية ونفسية، انعكست آثارها بالسلب على العملية الإنتاجية والفنية للعاملين . **(١٢)**

ب- الرغبة في إيجاد الحلول العلمية للمشكلات الاجتماعية في الصناعة:

بعد ظهور الصناعة أو المصنع في العصر الحديث تم تغير الحياة الاجتماعية ولاسيما تغير البناء الطبقي، حيث كان يوجد قبل الصناعة طبقتين هما: طبقة الأسياد، وطبقة العبيد. ثم ظهرت بعد الثورة الصناعية طبقتين رئيسيتين جديدتين هما: طبقة الملاك أو أصحاب رؤوس الأموال، وطبقة العمال .

ومنذ حدوث الثورة الصناعية اتجه أصحاب المصانع إلى الاهتمام بالآلات اللازمة للصناعة أكثر من اهتمامهم بتهيئة الظروف النفسية والاجتماعية للعاملين في الصناعة، ولم تكن هناك علاقة شخصية بين صاحب العمل والعمال، وكان العمال يشعرون بأن أصحاب المصانع لا ينظرون إليهم نظرة إنسانية، حيث يتم استغلالهم أسوأ استغلال، فكان من الطبيعي أن تكثر إصابات العمل، وتتفشى ظاهرة الغياب بينهم.

وقد شعر بعض المفكرين الاجتماعيين بهذا الوضع، فبدأوا يلفتون الأنظار إلى الجوانب الاجتماعية للمشكلات القائمة، ويطالبون بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري إلى جانب العنصر المادي في الإنتاج، إلا أن أصحاب المصانع كانوا يعارضون حركات الإصلاح، ومع بدايات القرن العشرين، بدأت هذه النظرة تتغير فأدرك أصحاب العمال أهمية العنصر البشري في الصناعة، وجعلوا يشجعون الباحثين على دراسة المؤسسات الصناعية، حتى يمكن الاستفادة بالنتائج التي يتوصلون إليها في تهيئة الظروف المادية والاجتماعية التي تساعد على زيادة الإنتاج مع مراعاة راحة العامل، والعمل على رفع مستوى معيشته.

ج- تغير نمو الإنتاج الاقتصادي:

كان لتغير البناء الطبقي وظهور المصنع آثاراً متعددة على العلاقات الاجتماعية والعلاقة المتبادلة بين أصحاب رؤوس الأموال والعمال، كما جاء هذا التغير كنتيجة طبيعية لتغير نمط الإنتاج أو النشاط الصناعي والاقتصادي فلقد تغير كل أساليب العمل والإنتاج. **(١٣)**.

د- ظهور المؤسسات والتنظيمات الحديثة:

لم ترتبط ظهور الصناعة بإنشاء المصانع كمؤسسات صناعية وإنتاجية فقط، بقدر ما تم تغيير المؤسسات الاقتصادية والإنتاجية والاجتماعية الأخرى حيث لم تعد المؤسسات التقليدية والتي كانت موجودة في المجتمع التقليدي الزراعي مناسبة لمواكبة التغيرات السريعة. **(١٤)**.

هـ- تغير نمط العلاقات المجتمعية والأسرية:

جاءت عملية التصنيع محدثة ورائها التغيرات التي ظهرت سواء داخل المصانع أو خارجها، مثل ما حدث تغير في البناء الطبقي والمهني وظهور طبقة رأس المال وطبقه العمال، كما تغير العلاقات والأدوار الاجتماعية بينهم، ويلاحظ أيضاً أن نمط العلاقات الأسرية قد تغير ولاسيما بعد تغير البناء الاجتماعي التقليدي الذي كان يقوم على أساس علاقة القرابة ووجود الأسرة الممتدة أو العائلة الكبيرة.**(١٥)**.

و- نشأة المدن الصناعية:

لم تحدث الصناعة تغيرات على طبيعة الإنتاج والعلاقات الاجتماعية والبناء الطبقي وظهور مؤسسات اجتماعية جديدة فقط ولكن جاءت الصناعة محددة أماكن جغرافية وايكولوجية بيئية جديدة لها تقام عليها المصانع والشركات التجارية كما أدت نشأة المدن إلى ظهور الهجرة الريفية الحضرية **(١٦)** .

ز- تطور علم الاجتماع :

عندما ظهر علم الاجتماع مع البدايات الأولى لظهور المجتمع الصناعي الحديث لم يكن تبلور ملامحه الأكاديمية والعلمية بصورة كاملة خاصة، وأن مؤسسي هذا العلم من رواد علم الاجتماع الفرنسيين من أمثال أوجست كونت كانوا يصارعون العديد من المتخصصين في العلوم الأخرى.

وفي الوقت الذي أصبحت فيه الحاجة ماسة إلى دراسة الظواهر والمشكلات والتنظيمات الاجتماعية في الصناعة، كان علم الاجتماع قد بلغ درجة من النمو تؤهله لدراسة تلك المسائل دراسة علمية صحيحة. فحتى مستهل القرن العشرين كان أغلب علماء الاجتماع يهتمون إما بدراسة المشكلات الاجتماعية الخاصة كمشكلات الأسرة والزواج وانحراف الأحداث والجريمة والعقاب والبغاء والانتحار أو بدراسة المسائل والمشاكل ذات الصبغة التاريخية أو الفلسفية. **(١٧)**

فعلماء الاجتماع الفرنسيون مثلاً كانوا يعالجون الأشكال العامة للحياة كالدين والحكم، ونظم القرابة والزواج، وأنماط الحياة الاقتصادية في كافة المجتمعات، مع اهتمامهم بدراسة الأشكال الاجتماعية في المجتمعات البدائية،على أساس أنها مدخل طبيعي لفهم النظم والأشكال الأكثر تعقداً وتطوراً.

كما نجد المفكرين الإنجليز والفرنسيين شغلوا أنفسهم بجدل طويل حول العلاقة بين الفرد والمجتمع وأسبقية أحدهما على الآخر، وقد ظهرت مدرستين فكريتين متعارضتين: إحداهما مدرسة العقد الاجتماعي، والتي ترى أن الفرد أسبق في وجوده على المجتمع، وأخرى مدرسة الكائن العضوي الاجتماعي، وترى أن المجتمع أسبق في وجوده على الفرد.

غير أنه في بداية القرن بدا العلماء الأوروبيون والأمريكيون بوجه خاص يبتعدون عن دراسة الموضوعات العريضة ذات الطابع الفلسفي، ويتجهون إلى استخدام المنهج العلمي؛ للوصول إلى حقائق موضوعية تتعلق بجوانب محددة من جوانب الحياة الاجتماعية، ولذا كان أمراً طبيعياً أن يتجه تفكيرهم إلى دراسة الصناعة، وما يرتبط بها من ظواهر، وما يترتب عليها من آثار.

ثانيًا : مراحل تطور علم الاجتماع الصناعي(١٨) :

اهتم علماء الاجتماع الصناعي والباحثين المتخصصين في هذا العلم بدراسة التراث السوسيولوجي له ومعرفة كيفية تطوره ونشأته إلى أن وصل إلى المرحلة العلمية التي عليها الآن.

وقبل التحدث عن أهم المراحل التطورية لعلم الاجتماع الصناعي، يجب أن نوضح حقيقتين هامتين هما:

أ- إن عملية تصنيف هذه المراحل من الناحية التاريخية، ما هي إلا محاولة اجتهادية من قبل الكاتب.

ب- إن نشأة علم الاجتماع الصناعي تعتبر حديثة نسبياً عن علم الاجتماع ذاته، ولكن جاءت معظم تحليلات علماء الاجتماع أو حتى المفكرين الاجتماعيين، تهتم بدراسة الصناعة ومدى تأثيرها.

وتتمثل أهم المراحل التطورية لعلم الاجتماع الصناعي فيما يلي :

أ- المرحلة الأولى ١٧٥٠- ١٨٠٠:

ترتب على عملية التصنيع وما ارتبط بها من مشكلات ومساوئ لحقت بالعاملين في الصناعة أن ظهر تياران فكريات متعارضان: أحدهما يحاول تبرير الأوضاع الاجتماعية والصناعية القائمة، ويعمل على الإبقاء عليها، وأهميتها في تغيير نمط الحياة الاقتصادية، وأساليب الإنتاج والعمل. والآخر ذو نزعة نقدية إصلاحية يشن الحملات على حضارة العصر الصناعي، ويدعو إلى استبدال الأوضاع السيئة.

فالتيار الأول يمثله المفكرون من أتباع مدرسة دارون الاجتماعية التي تقوم على أساس التنافس والصراع، وتنازع البقاء وبقاء الأنسب، وكان رأي أتباع هذه المدرسة أن مبدأ المساواة مبدأ طبيعي ليس للإنسان إلا أن يمتثل له، كما أن التفاوت في الأرزاق مهما كان كبيراً أمراً ينبغي التسليم به. وقد أثرت هذه الأفكار الدارونية الاجتماعية في العديد من أصحاب النزعات السوسيولوجية الرأسمالية ولاسيما أفكار علماء الاجتماع البريطانيين والفرنسيين من أمثال (هربرت سبنسر– وتشارلز دونيه– وغيرهم) الذين دعوا لأهمية انتشار الصناعة، وقد جاءت أفكار أصحاب هذا التيار لتؤكد على أهمية الصناعة، ودورها في التغير والتطور. كما ظهر خلال هذه المرحلة أفكار(آدم سميث/ وكتابة: ثروة الأمم) الذي ظهر عام ١٧٧٦ في بريطانيا. ويقول تشارلز دونييه وهو من المفكرين الرأسماليين: "إن العمال مسئولون عن بؤسهم، وهو بؤس نافع على أي حال". ويقول موليناري: "ينبغي اعتبار العمال – من الناحية الاقتصادية – مجرد آلات توفر قدراً من الطاقة الإنتاجية وتحتاج إلى بعض نفقات الصيانة، لتعمل بانتظام مستمر" وكانت هذه الأفكار الغربية تمثل مشكلة الإنسان في ظل المجتمع الصناعي الرأسمالي.

أما التيار الثاني فكان يمثله المفكرون الاشتراكيون من أمثال "سيسمندي" و "سان سيمون" الذين حملوا لواء الدعوى إلى ضرورة القضاء على مساوئ النظام الصناعي الرأسمالي، وضرورة الاهتمام بالعنصر البشري ورفع مستوى الرفاهية المادية عند الأفراد. فسيسموندي (١٧٧٣-١٨٤٢م) كان يدعو إلى العودة إلى نظام الورش الصغيرة، وتوزيع حقوق الملكية بين أكبر عدد ممن من صغار الرأسماليين. أما سان سيمون (١٧٦٠-١٨٢٥م) فطالب برفع مستوى الرفاهية المادية لأفراد الطبقة العاملة. وقد أهتم كل من سيسموندي وسان سيمون بدراسة أوضاع الطبقات العمالية داخل المصانع أو في المجتمع الخارجي.

ب - المرحلة الثانية ١٨٠٠ـ ١٨٥٠:

إن أفكار التيار الاشتراكي قد تزايدت خلال هذه المرحلة بعد أن نشر سيمون المفكر الاجتماعي الاشتراكي الفرنسي كتابه عن "النظام الصناعي" وحاول فيه أن يحلل وضع الطبقات العمالية،ويدعو إلى رفع مستواهم الاقتصادي، ومحاولة اشتراكهم في الأرباح أو رؤوس ألأموال. ويلاحظ أن تحليلات سيمون كمفكر اشتراكي لم تقصد كلية إلغاء الصناعة بقدر ما كانت كتاباته تحرص على إيجاد نظم بديلة للحياة الاجتماعية والاقتصادية التي تعيشها الطبقات العمالية، كانت مستغلة بصورة قوية من جانب أصحاب العمل وأصحاب رؤوس الأموال، ظهرت أفكار الماركسية أو النظرية الشيوعية بصوره عامه التي اهتمت بدراسة أوضاع الطبقات العمالية وما تبلور عموماً في كتاب: رأس المال: لكل من كارل ماركس وانجلز واهتمامها بالطبقات العمالية.

ج- المرحلة الثالثة ١٨٥٠ـ ١٩٠٠:

في هذه الفترة بدأت تظهر اهتمامات علماء الاجتماع بدراسة مشكلات الصناعة والتصنيع وعمليات التحول والتغيير الاجتماعي الشامل. ولقد أهتم الرعيل الأول من علماء الاجتماع (أوجست كونت، وماكس فيبر، وهربرت سبنسر، وإميل دوركايم وغيرهم) بدراسة الصناعة وآثارها المتعددة.

كما ظهرت بعض الدراسات الاجتماعية المتخصصة التي مهدت بالفعل لظهور علم الاجتماع الصناعي، التي تستهدف دراسة المشكلات الصناعية في بيئات محددة، باستخدام المنهج العلمي بعد أن كانوا في المرحلة السابقة يعالجون المشكلات العامة ذات الطابع الفلسفي، غير أن أغلب البحوث التي أجريت في تلك الفترة كانت تتجه وجهة عملية تطبيقية، أكثر مما كانت تستهدف الحصول على معارف جديدة يمكن الاستفادة بها في المجالين النظري والتطبيقي. ومن بين تلك البحوث ما قام به فريدريك لوبلي" من دراسة عن أسر العمال الأوروبيين استغرقت عشرين عاماً، وتوصل إلى نتائج هامة، وقد نشرت تلك الدراسة لأول مرة في باريس سنة ١٨٥٥م تحت عنوان: "العمال الأوربيون" وفي عام ١٨٦٤م نشر كتاباً بعنوان "الإصلاح الاجتماعي في فرنسا".

وقد قام تشارلز بوث (١٨٤٠-١٩١٦) بدراسة العلاقات المتبادلة بين الصناعة وبقية النظم والأنساق الاجتماعية، كما درس العلاقة القائمة بين الصناعة والمجتمع المحلي، فاختار الجانب الشرقي من مدينة لندن، وأجرى بحثه المشهور عن الحياة والعمل، مستخدماً المناهج السوسيولوجية عند تطبيقيه للجوانب الميدانية لدراسته. وقد نشر النتائج في كتابه: "حياة وأعمال الناس في لندن"، وقد كان غرض بوث من هذه الدراسة أن يظهر لنص سكان لندن المترفين، كيف يعيش

الفقراء والمعوزين. أما "بول كيولج" فقد أجرى بحثاً في مدينة بيتسبرج نشر سنة ١٩١٤م، وقد اهتم بدراسة الأحوال الاجتماعية للعمال الذين يعملون في صناعة الصلب، سواء في داخل المصانع أو في خارجها، وقد كان لدراسته أثر كبير في محاولات الإصلاح الاجتماعي بالمدينة.

د- المرحلة الرابعة ١٩٠٠– ١٩٥٠م:

تعد هذه المرحلة أولى المراحل العلمية التي ظهر فيها علم الاجتماع الصناعي كعلم أكاديمي متخصص ولذلك سميت ب "مرحلة الدراسة العلمية المنظمة". ومن أولى الدراسات التي اهتمت بعلم اجتماع الصناعي وهي مجموعة دراسات ميدانيه أجراها العالم الألماني ماكس فيبر وذلك خلال العقد الأول من القرن العشرين عندما أجرى دراسة ميدانيه على عمال صناعات النسيج والكتان في ألمانيا، وحاول فيها أن يهتم بأسباب سوء الإدارة وتباطؤ العمل،وقله الإنتاج وطبيعة الظروف الفيزيقية للعمل وعلاقته الإنسانية بين العمال ورؤسائهم .

ويعتبر المفكرون الاجتماعيون التجربة التي أجراها "التون مايو" وأعوانه من الباحثين الاجتماعيين في مصنع هاوثورن فيما بين عامي ١٩٢٧ و ١٩٣٢م نقطة البدء الحقيقية لعلم الاجتماع الصناعي بمفهومه العلمي الحديث، فقد كشفت لأول مرة عن أهمية التنظيمات غير الرسمية في محيط العمل الصناعي، وأظهرت أن معدلات الإنتاج لا تتأثر بالظروف الفيزيقية وحدها، أو بطول ساعات العمل اليومي والأسبوعي فقط، أو بمستوى الأجور فحسب، وإنما تتأثر بما يسود بيئة العمل من علاقات وروابط اجتماعية.

ويقع مصنع هاوثورن بضاحية غرب مدير شيكاجو، ويتبع شركة ويسترن إليكتريك التي كانت تضم حوالي ثلاثين ألف عامل وعاملة. وقد حاولت الشركة منذ إنشائها أن تساير التقدم الصناعي والاجتماعي، وكانت ترعى العاملين، حيث كان لها نظام للمعاش وللمكافآت، ومجلس يتولى ضمان سلامة العامل وراحته، وكانت الأجور أعلى من الشركات المماثلة، ومع ذلك ظهرت بوادر نزاع بين العمال والإدارة في فترة الرخاء التي عقب الحرب العالمية الأولى.

وفي عام ١٩٢٤م طلبت الشركة تعاون أكاديمية العلوم القومية التي بدأت بحوثها بمحاولة لاختبار الفرض القائل بأنه كلما تحسن ظروف الإضاءة،ارتفعت معدلات الإنتاج، واستمد الباحثون إطارهم النظري من النظرية الكلاسيكية في تفسير السلوك الإنساني في المصنع، التي تقول: "إن الفرد يعتبر وحدة مستقلة يمكن دراستها على انفراد، وبأن كفايته الإنتاجية تتأثر بالظروف الفيزيقية للعمل كالإضاءة والتهوية، وبالحوافز المادية كالأجور والمكافآت التشجيعية، ولاختبار صحة الفرض قام الباحثون باختيار مجموعتين إحداهما تجريبية والأخرى ضابطة، وعملوا على إدخال تحسينات في ظروف الإضاءة بالنسبة للمجموعة التجريبية وحدها، غير أنه لوحظ أن معدل الإنتاج قد ارتفع في المجموعتين، وقد فوجئ الباحثون بهذه النتيجة، حيث أن ظروف الإضاءة لم تتغير بالنسبة للمجموعة الثانية، فقاموا بتقليل الإضاءة بالنسبة للمجموعة التجريبية، غير أنهم لاحظوا أن معدل الإنتاج قد ارتفع مرة ثانية، فاستنتجوا أن هناك عاملاً آخر غير الإضاءة أدى إلى ارتفاع الكفاية الإنتاجية.

ولاكتشاف هذا العامل استعانت الشركة بمجموعة أخرى من الباحثين على رأسهم "التون مايو" أستاذ البحث الصناعي بجامعة هارفارد وبمجموعة من زملائه، فحاولوا حصر جميع العوامل التي تكون قد أدت إلى زيادة الإنتاج، واستقر رأيهم على تجربة إثر فترات الراحة وطول ساعات العمل اليومي والأسبوعي مع ترك الإضاءة على ما هي عليه، واختاروا لهذا الغرض ست عاملات، ووضعوهن في حجرة اختبار خاصة، وجعل عدد العاملات صغيراً حتى يمكن ملاحظة التغييرات التجريبية بسهولة، وأعدت الترتيبات التي تسمح بقياس التغييرات في كمية الإنتاج بدقة.

وقد خلص الباحثون بعد إجراء هذه التجربة إلى أن ارتفاع الكفاية الإنتاجية لا يرجع إلى الظروف الفيزيقية وحدها أو الحوافز المادية، إنما يرجع إلى عوامل أخرى بشرية لم يضعوها في اعتبارهم منذ بداية التجربة، وهي:

- نتيجة لصغر حجم جماعة العمل، نشأت بين العاملات الست روابط وعلاقات اجتماعية أساسها التعاون والثقة المتبادلة والصداقة، وهذه الروابط والعلاقات الاجتماعية تكون من مجموعها مناخاً اجتماعياً له من الأثر ما يفوق تأثير الظروف المادية في الإنتاج، فقد بدت الجماعة كلها وحدة مترابطة، بحيث إنه في الأوقات التي كانت تتغيب فيها إحدى العاملات عن العمل، كانت الفتيات الأخريات يتحملن مسئولية الإنتاج أثناء غيابها.
- يتكون التنظيم الاجتماعي للمصنع من مجموعة من المراكز والمكانات الاجتماعية التي تتفاوت فيما بينها من حيث درجة أهميتها. وقد أظهرت التجربة أن العلاقات الاجتماعية التي تقوم بين مختلف الأشخاص الذين يشغلون مراكز اجتماعية متباينة

ينعكس أثرها على الإنتاج، فقد تغيرت العلاقات القائمة بين الفتيات والمشرفين، بحيث أصبحت تتسم بالحرية والصراحة، كما أن الاتصال بين مستويات الإدارة وبين العاملات أصبح سهلاً ميسراً، وقد أدى ذلك إلى إزالة مخاوف العاملات، وحفزهن على زيادة الإنتاج كما تشير نتائج المقابلات التي أجريت مع الفتيات بعد الانتهاء من التجربة إلى أنهن قد تخلصن من التوتر العصبي الذي كن يعملن تحت تأثيره فيما سبق، وقد أرجعن الزيادة في الإنتاج إلى ظروف العمل التي أصبحت تتسم بالحرية والصراحة والديمقراطية.

- شعرت الفتيات بأنهن نخبة مختارة من بين زميلاتهن للتجربة، وأن المصنع يهتم بهن كأفراد لا كتروس في آلة صناعية ضخمة، وقد أدى ذلك إلى إحساس كل فتاة بالمسئولية الملقاة على عاتقها، فحرصت على أن تكون على قدر المسئولية وعملت على رفع معدل الإنتاج.

وقد حاول بعض المفكرين أن يقللوا من قيمة النتائج التي أسفرت عنها التجربة قائلين: أنها لم تقدم إضافات جديدة إلى الميدان الاجتماعي، وهذا القول فيه شيئاً من المغالاة، فعلماء الاجتماع وإن كانوا قد اتجهوا إلى دراسة كثير من الجماعات الإنسانية، وأمكنهم الكشف عن طبيعة العلاقات الاجتماعية فيها إلا أنهم لم يتوجهوا إلى دراسة المؤسسات الصناعية باستخدام الأساليب العلمية ولم يحاولوا التعرف على أنواع العلاقات التي تسود بين أفرادها، كما أن نظرتهم إلى الفرد داخل المصنع كانت متأثرة بآراء علماء الاقتصاد التي كانت تقول: إن الحوافز المادية وحدها هي التي تدفع الأفراد إلى العمل، وهي التي تحفزهم إلى بذلك مجهود أكبر للحصول على أجر أكبر، إلا أن نتائج التجربة أظهرت الاعتبارات الاجتماعية بوضوح،

فالمصنع ليس مجرد وحدة إنتاجية، وإنما يؤدي إلى جانب وظيفته الاقتصادية وظائف أخرى اجتماعية.

وقد قام "التون مايو" بتجارب أخرى بعد تجربته في مصنع هاوثورن، وقد أكدت بحوثه التالية أهمية الجماعات غير الرسمية في محيط العمل، ففي تجربة "حجرة بنك الأسلاك" التي أجراها أيضاً في مصنع هاوثورن ظهر أنه على الرغم من سياسة الإدارة وتنظيماتها الرسمية، تتكون في محيط العمل جماعات غير رسمية فيها قادة طبيعيون يختلفون عن القادة الرسميين الذي تعينهم الشركة، كما أن العمال فيما بينهم يتفقون على مستويات معينة للإنتاج يلتزمون بها ولا يحيدون عنها، وهذا ما يعرف بظاهرة تقييد الإنتاج، وقد كان التهديد بفصل العضو المخالف من الجماعة، وعزله اجتماعياً عن باقي الأفراد، كافياً لجعل كل فرد يلتزم بالميثاق غير الرسمي الذي اتفقت عليه الجماعة.

وقد استخلص "التون مايو" من هذا البحث نتيجتين هما:

- ليست هناك مجموعة من الناس يمكن أن يكون بين أعضائها اتصال لفترة من الزمن دون أن تتكون فيها مثل هذه التجمعات غير الرسمية، ودون أن يظهر فيها قادة طبيعيون يصلون إلى القمة.
- من العبث العمل على تفكيك تلك الجماعات، ومن الحكمة التوفيق بين اهتمامات الإدارة واهتمامات العمال.

وفي بحث آخر أجراه "التون مايو" في سنة ١٩٤٣م في ثلاثة مصانع للأعمال المعدنية اتضح أنه من الممكن أن تتعاون الجماعات غير الرسمية مع الإدارة لرفع الإنتاج. وفي بحث أخير أجراه في أحد مصانع الطائرات في جنوب كاليفورنيا في سنة ١٩٤٤م عن

مشكلات التغيب ودوران العمل، اتضح أن هناك أنواعاً ثلاثة من الإدارات لم تكن تشكو من وجود مشكلات بها، وهي:

- جماعات العمل الصغيرة جداً، حيث يؤدي الاتصال القوي بين العمال إلى ذوبان الأفراد جميعاً في مجموعة واحدة تسهم في استقرارهم.
- الجماعات الكبيرة التي تخضع لنفوذ بعض الأفراد ذوي الرغبة القوية في العمل فقد كان هؤلاء يضربون المثل الأعلى لغيرهم بالانتظام في العمل، وبهذا يقل الدافع إلى التغيب.
- الجماعة التي تعمل الإدارة عامدة على تنمية روح الفريق بين أفرادها.

ومن الباحثين الذين ساهموا في دراسة العلاقات الإنسانية في الصناعة "لويد وارنر"، عالم الأنثروبولوجيا الاجتماعية المعروف بدراسته المشهورة في "يانكي سيتي". ومن بين علماء الأنثروبولوجيا الاجتماعية الذين ارتادوا ميدان الصناعة "اليوت شابل" و "كرنراد أرنزبرج"، وقد صمم "اليوت شابل" نموذجاً لقياس العلاقات الشخصية المتبادلة بين الأفراد أطلق عليه "مرسمة التفاعل"، كما اشترك "أرنزبرج" مع "دوجلاس ماكجروجر" عالم النفس الاجتماعي، في القيام بدراسة عن "الروح المعنوية وعلاقتها بالتنظيم الاجتماعي"، ثم قام "أرنزبرج" بدراسة قيمة عن "الصناعة والمجتمع" نشرت في المجلة الأمريكية لعلم الاجتماع في سنة ١٩٤٢م.

وفي السنوات الأخيرة من ثلاثينات القرن العشرين ازدهرت الأنثروبولوجيا وحاول عدد من العلماء تطبيق مناهجها ونظرياتها الاجتماعية في دراسة مشكلات المجتمع الصناعي الحديث، كما عملوا على تكوين جمعية الأنثروبولوجيا التطبيقية في سنة ١٩٤١م،

وإنشاء مجلة رسمية تنشر تقارير البحوث التي تجرى في هذا المجال، وقد صدرت المجلة بعنوان "التنظيم البشري".

وفي سنة ١٩٤٣م كوّن "جاردنر" و "هافيجهرست" و "لويد وارنر" جمعية العلاقات الإنسانية في الصناعة بجامعة شيكاجو. وفي سنة ١٩٤٤م أنشأ "وايت بيك" مركزاً لإدارة الأعمال في ييل، وتوصل وايت بيك في دراسته إلى أن وظيفة الإنسان ليست مجرد وسيلة لكسب العيش، وإنما هي وسيلة لتحقيق إشباعات نفسية واجتماعية. وفي سنة ١٩٤٦م أنشأ "رنسيس ليكيرت" معهداً للبحوث الاجتماعية في جامعة "ميتشجن". وبالإضافة إلى مراكز البحوث، اهتمت الجامعات الأمريكية بتدريس مادتي الاجتماع الصناعي والعلاقات الصناعية.

هـ- المرحلة الخامسة ١٩٥٠– ٢٠٠٠:

تزايد الاهتمام بعلم الاجتماع الصناعي خاصة بعد أن ظهرت نتائج الدراسات الميدانية التي أجرت منذ بداية ثلاثينات القرن العشرين، كما عززت عملية الاهتمام بعلم الاجتماع الصناعي ليس فقط في الدول المتقدمة، وأيضا الدول النامية التي تتجه نحو التصنيع، والصناعة، مثل اليابان، وكوريا الجنوبية، والصين والاتحاد السوفيتي، كما اهتمت دول أمريكا الجنوبية مثل البرازيل والأرجنتين أو دول أمريكا اللاتينية، وهذا ما ينطبق على العالم الثالث أيضا، مثل الهند وباكستان ومصر والكثير من الدول العربية . وقد تغير طبيعة نمط المصانع والمؤسسات الصناعية التقليدية التي كانت توجد في النصف الأول من القرن العشرين وخلال القرن الماضي ١٩ ، حيث ظهرت الشركات متعددة الجنسيات لتعتبر السمة الغالبة للشركات

الصناعية الحديثة، والتي عملت على تطوير الإنتاج والاستثمار الصناعي في العالم ككل وغيرت من طبيعة الإنتاج، والإدارة والتكنولوجيا والتوزيع والعمل والعمالة والإعلان.

ثالثًا: تايلور وجهوده في نشأة علم الاجتماع الصناعي :

عند البحث في تراث علم الاجتماع الصناعي عن إجابة على السؤال من الذي يرجع إليه الفضل الأول في نشأة هذا العلم ووضع دعائمه؟ نجد أن الباحثين في هذا العلم يتقسمون فيما بينهم إلى فريقين؟

الفريق الأول: يعتقد أن (فريدريك تايلور) وزملاؤه هم الذين يرجع إليهم الفضل في نشأة ووضع دعائمه ، ويقيمون اعتقادهم هذا على عدة اعتبارات.

الفريق الثاني: يعتقد أن (التون مايو) وزملاؤه هم الذين يرجع الفضل لهم في نشأة العلم ووضع دعائمه ، ويستندون في اعتقادهم إلى مجموعة اعتبارات أخرى.

لذلك يمكن تحديد بعض النقاط الموضوعية التي تساعد في إلقاء الضوء على حقيقة (تايلور) وجهوده ونتائجه وعلاقتها بموضوع ومجالات اهتمام علم الاجتماع الصناعي، وكذلك الأمر بالنسبة (لمايو) وجهوده ونتائجه وعلاقتها بموضوع ومجالات علمنا في موضع لاحق من هذا الكتاب، ويهمنا ونحن نحاول التعرف على المبررات التي يستند إليها الرأي الأول الذي كان يعتقد أن تايلور هو الذي وضع دعائم علم الاجتماع الصناعي، أن نجد إجابة على عدد من التساؤلات منها ! ما العوامل التي ساهمت في نشأة الإدارة العلمية ؟ وما الأسس والمبادئ التي قامت من أجلها؟ من هو تايلور؟ وما الأسباب أو العوامل أو الظروف التي أدت به إلى الاهتمام بالعنصر البشري في الصناعة أو بالصناعة ومشكلاتها ؟ وما هي الجهود التي قام بها ؟ وما هي النتائج

المترتبة عليها وإلى أي حد أسهمت هذه الجهود والنتائج في حل مشاكل الصناعة؟ وما هي علاقة هذه الجهود والنتائج بموضوع علم الاجتماع الصناعي؟(**١٩**)

١) عوامل نشأة الإدارة العلمية :*Scientific Management* :

قبل الخوض في نشأة الإدارة العلمية (١٩١٠- ١٩٣٥)، كان لزاماً على الكاتب التعرف على الجذور الفكرية لهذه النظرية، والتي ترتبط عوامل نشأتها بالمدرسة التقليدية أو الكلاسيكية ، والتي تناولت المحاولات الأولى لتقديم مبادئ ونظريات تمثل المدخل الأساسي لتحسين الإنتاجية من خلال الاهتمام بالموارد البشرية في التنظيمات الصناعية.(**٢٠**)

ويعود الفكر الإداري إلى أحقاب تاريخية ضاربة في التاريخ، لأن الإنسان خلقه الله واستخلفه في الأرض ومنحه قدرة على التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة والمتابعة والتنسيق وتوظيف الموارد، والعمران على خلاف بقية المخلوقات التي خلقها الله تعالى. فصفة التدبير أي الإدارة هي حالة فطرية في الإنسان منذ أن أوجد الله - سبحانه وتعالى - آدم عليه السلام. وقد أرخّ *Daniel Wren* بعض المراحل التاريخية لتطور الإدارة والذي أرجعها إلى عهد السومريين، أي ما قبل ٥٠٠٠ عام قبل ميلاد المسيح عليه السلام، وذلك عندما استخدموا عملية التوثيق في السجلات لمساعدة الدولة والمؤسسات التجارية في عملياتها الإدارية. والإدارة كانت أيضا مهمة في عهد الفراعنة عندما بنوا الأهرامات التي تطلّب بناء الواحد منها عشرين عاما وعشرات الآلاف من العاملين. إنّ هؤلاء العاملين وأعدادهم الكبيرة ما كانت لتنجز مشروعاً في غاية الدقة دون توجيه وتنظيم وتفكير مبدع خلاق.(**٢١**).

وفي التاريخ الإسلامي ظهرت مصطلحات وممارسات، إدارية منها مفاهيم إلهية مثل الشورى ومنها مفاهيم احتاج المسلمون إلى استنباطها مثل الدواوين وغيرها. ومع بداية العصر الحديث ـ وبخاصة في القرن الثامن عشر مع الثورة الصناعية ظهرت تطورات اجتماعية واقتصادية وسياسية كبيرة، مثل انتشار المصانع وتوسعها، والتي كان لها تأثيرها على نمط الحياة الاجتماعية وأساليب الحياة للفرد والمجتمع، وظهور الكثير من المشكلات الإدارية والتنظيمية والعمالية استدعت البحث عن حلول لها. كما ظهرت معها أفكار آدم سميث حول الكفاءة الإنتاجية من خلال مبادئ التخصص وتقسيم العمل.

وتعتبر الثورة الصناعية المحرك الأساسي للإبداع في مجال علوم الإدارة والتنظيم والحاجة الماسة لإيجاد السبل الكفيلة بتحقيق تنظيم فعال للنشاط الصناعي يسمح بتحقيق مستويات أداء عالية، بتوفير المهارات والسلوكيات الموازية لهذه النهضة وغير متوفرة لدى طبقة الملاك الصناعيين، التي تعتمد على أساليب تنظيم تقليدية لا تتوافق ومتطلبات العمال ولا تشجع على تحسين إنتاجيتهم. فالرواتب ضعيفة والتنظيم يخضع لأهواء الملاك وغياب الدافع لزيادة الإنتاج، كل ذلك ساهم في ضرورة وجود إطار نظري يعالج هذه الظاهرة. والمتمثلة في حركة الإدارة العلمية التي ساهمت في تقليل ظاهرة التبذير داخل المصانع وازدياد الأرباح للملاك وزيادة رواتب العمال، وظهور طبقة جديدة بين الملاك والعمال وهي طبقة الإداريين.

وقد ارتبط هذا التطور بمفهوم الصناعة أو التصنيع، كما جاءت تسمية المجتمع الحديث نفسه باسم "المجتمع الصناعي " *Industrial Society*، والتي ساهمت الصناعة بدورها إلى إحداث مجموعة من التغييرات، لعل أهمها يتمثل في تغيير نمط الإنتاج، وتغيير نمط الحياة، وظهور طبقات جديدة، وتطور هائل في مجال العلوم الطبيعية والإنسانية؛ مما دفع الإدارة للبحث عن زيادة الجهود البشرية لكي تُزيد هذه التنظيمات من إنتاجها، ومن ثم بدأت الإدارة ونظرياتها تتبلور في الكتب والأبحاث والجامعات والمؤتمرات العلمية مع بداية القرن العشرين، من خلال المدارس الكلاسيكية وتلاها السلوكية والنظريات الحديثة.

وتسميتها بالكلاسيكية ليست لقدمها وتخلفها، وإنما لنمط التفكير الذي قامت على أساسه النظرية، حيث ركزّت في مجملها على العمل معتبرة أن الفرد آلة، وليس من المتغيرات التي لها أثرها في السلوك التنظيمي، وعليه التكيّف والتأقلم مع العمل الذي يزاوله، وهذا ما حدى بالبعض من أمثال (سيمون) أن يطلقوا على هذه النظريات (نموذج الآلة). وقد ظهرت النظرية الكلاسيكية في التنظيمات الصناعية خلال الفترة الواقعة ما بين أواخر القرن التاسع وأوائل القرن العشرين. وتضم مجموعة من النظريات التنظيمية التي ظهرت خلال فترة معينة، وقد صنفت تحت تسمية واحدة على اعتبار أن تيارها الفكري واحد تقريباً، والظروف والعوامل الاقتصادية التي كانت سائدة في تلك الفترة واحدة أيضاً، حيث لعبت هذه العوامل دوراً كبيراً في تكوينها وتطورها.

ومن أهم هذه الظروف أو العوامل التي ساهمت في نشأة هذه المدرسة: سيادة النظام الرأسمالي وهيمنته على الصناعة والاقتصاد، والمنافسة الحرة الواسعة النطاق، والمناخ والعلاقة غير الديمقراطية بين أصحاب الأعمال من جهة، والطبقة العاملة الكادحة من جهة ثانية، والطلب المتزايد على المنتجات والتطور التكنولوجي. كل هذه العوامل أثرت وصبغت المدرسة الكلاسيكية بطابع خاص يتصف بالتركيز على العملية الإنتاجية، والتطور الفني، والتفكير الآلي في تفسير وتحليل السلوك التنظيمي وعلاقات العمل. ومع تزايد الحركة الصناعية في أواخر القرن ١٩ كان التحدي الرئيسي الذي واجه المدير يتمثل في محورين: الأول : ويتمثل في كيفية زيادة الإنتاجية وجعل العمل أكثر سهولة ويسر في الأداء. أما الآخر فينحصر في كيفية تحفيز العمال للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات.

ومع بداية القرن العشرين بدأ التفكير العلمي في تجاوز العقبات والمشاكل لتنظيم العمل، والتصدي لمشاكل تنظيم الأنشطة أي الامتثال والخضوع للجانب التقني المحض للعمل الذي يجب إنجازه لبناء مجموع الأنشطة الاقتصادية الملائمة . وتعد هذه المرحلة بداية ما يسمى بالتنظيم العلمي للعمل مع تايلور *F.W . Taylor* في عام ١٩١١م، والتنظيم الإداري للعمل مع فايول *H.FAYOL*. ويبنى النموذج الكلاسيكي على أربعة محاور رئيسية، هي:

أ- تقسيم العمل

ب-التدرج الرئاسي أو التدرج الهرمي (الهيكل)

ج-المشورة والخدمات المعاونة المتخصصة

أما عن أهم الافتراضات لهذه المدرسة فتتمثل فيما يلي :

أ- الإنسان كائن اقتصادي.

ب-أعمال التنظيم الصناعي معروفة وذات طبيعة روتينية بسيطة.
ج-اعتمدت معيار الكفاءة والإنتاجية فقط للحكم على نجاح المدراء والتنظيمات.
د- اعتبرت أن كل تنظيم خارج القنوات الرسمية يضر بالإنتاج ولا يخدم التنظيم.

ومن خلال العرض السابق للملامح الأساسية للنظريات الكلاسيكية في الإدارة والتنظيم الصناعي، يتضح وجود سمات عامة مشتركة فيما بينها، وتتمثل فيما يلي :

أ) نموذج الآلة : حيث ترى أن العنصر البشري في التنظيم وحدات تتحرك آليا. فمن واجب الفرد أن يتأقلم مع العمل الذي يكلف به أو الوظيفة التي يشغلها، وهو سلعة يمكن شراؤها والتخلص منها وفق رغبة الإدارة. والتنظيم يقوم على أساس من الوظائف والأعمال، ووحدة التنظيم الأساسية فيه هي الوظيفة التي تتكون من مجموعة أعمال يتولى أداءها عامل واحد. وعلى ذلك فعند إنشاء التنظيمات أو دراستها يتوجه الاهتمام بالوظيفة وليس للأفراد الذين ينهضون بالوظائف، وواجب عليهم أن يؤقلموا أنفسهم وفق حاجات التنظيم، ويتلقى الأفراد داخل التنظيم توجيهات الرؤساء دون أن يكون لهم حق التعقيب عليها، فالأوامر تتجه من أعلى إلى أسفل، وتقارير العمل هي فقط التي تتجه من أسفل لأعلى. وباختصار فالأفراد داخل التنظيم آلات تدار حسب الرغبة.

ب) **صفة الرشد :** ينظر أصحابها على أنها نظرية رشيدة، حيث يقوم المدير بزيادة الكفاية الإنتاجية إلى أقصى درجة لتعود الفائدة عليه وعلى التنظيم، وقرارات المدير الإدارية تصدر على فرض المعرفة التامة لكل المتغيرات المؤثرة في القرار، وإن الخوف من فقدان وضياع الوظيفة في اقتصاد يتصف بالندرة، سوف يدفع العمال إلى أن يتنافسوا فيما بينهم للحصول على الوظيفة والاحتفاظ بها، وهذا الوضع يسمح للرؤساء أن يصلوا بالعملية الإنتاجية إلى أقصى مستوى لها عن طريق البحث للوصول إلى أحسن طريقة لأداء العمل، حيث يطلب من العمال الالتزام بطريقة عمل معينة تعتبر الطريقة المثلى، التي عليهم أن يتأقلموا معها.

ج) **التنظيم نظام مغلق :** السلوك التنظيمي داخل التنظيم يتحدد بناء على المعلومات الداخلية والتكوين الداخلي للتنظيم، وبالتالي ليس هناك مؤثرات خارجية في هذا السلوك، فالتنظيم منعزل عن مكونات المجتمع والقيم السائدة فيه.

د) **صفة المثالية :** تصف هذه النظرية ما يجب أن يكون عليه الوضع الأمثل داخل التنظيم، وهذا ما يقلل من قدرتها وفاعليتها في تقديم تفسير واقعي لما يجري في التنظيم.

ه) **السلطة والنفوذ:** يطبق التنظيم في ظل النظرية الكلاسيكية أسلوب القيادة التي تستخدم السلطة والنفوذ والأمر، وبالتالي تعتمد على الخضوع الكامل من المرؤوسين للرؤساء.

و) **الشكل الرسمي للعلاقات والمستويات:** تعني وظيفة التنظيم داخل التنظيم ضمن إطار النظرية الكلاسيكية، تجميع وترتيب الأجزاء المرتبطة ببعضها من أجل تكوين كيان موحد يمكن من ممارسة السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غرض أو

هدف محدد. وبالتالي فالهيكل التنظيمي في ضوء هذا المفهوم التقليدي هو مجرد نموذج أو هيكل جامد يعكس الشكل الرسمي للعلاقات والاتصالات بين المستويات، والحدود الفاصلة بين الوحدات، والقواعد والتعليمات، دون أي اعتبار للعنصر البشري والتنظيم غير الرسمي.

ز) **التعاون :** التنظيم في نظر الكلاسيكيين إنما هو عبارة عن نمط للتعاون البشري القائم من أجل تحقيق هدف مشترك. وهذا لا يعني في نظرهم أن كل أنواع التعاون البشري متشابهة، فهي عادة تختلف باختلاف الأهداف والدوافع، وبالتالي فكل دافع يتطلب تعاوناً بين الجهود البشرية، ولابد من أن يعبر عن نفسه بتنظيم.

وتعرف الإدارة العلمية في معجم مصطلحات العلوم الإدارية، بأنها :حركة فنية وإدارية ظهرت في الولايات المتحدة في العقد الأخير من القرن التاسع عشر الميلادي، ورسم خطوطها الأساسية العالم "فريدريك تايلور" وقد اهتمت هذه النظرية بوضع مبادئ تسترشد بها الإدارة في تحقيق زيادة الإنتاج عن طريق الاختيار العلمي للعمال والتدريب الصحيح، والملاحظة الفعالة لأعمالهم،وتشجيع العمال عن طريق حوافز الإنتاج.**(٢٢)**.

وقد تطورت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية في عشرينات القرن العشرين، وقد كانت أمريكا في هذه الفترة تشهد تطورا كبيرا في أساسها الاقتصادي، حيث التوسع الملحوظ في شبكة الطرق ووسائل المواصلات الحديثة، إلى جانب النمو السريع للمدن التي عرفت زيادة وتركيزا في السكان، والتوسع في التصنيع واستخدام الآلات الباهظة التكاليف، واتسعت الأسواق الداخلية وازدادت أسواق التصدير.**(٢٣)**

ومن هنا يمكن القول بأن تطور حركة التصنيع كان نتيجة منطقية لتوفر مجموعة من العوامل المساعدة، مثل الموارد الطبيعية اللازمة، وكفاية أعداد العاملين مع الاتساع المطرد للأسواق الداخلية، وبالتالي زيادة واضحة في أسواق التصدير، وكل هذه المعطيات ساعدت المنتجين في زيادة الاهتمام بمشاكل الإنتاج، ومما ساهم كذلك في هذه النهضة الصناعية هو تلك الوتيرة العالية في الاختراعات العلمية الحديثة وتطور التكنولوجيا التي طرأت في الصناعة الأمريكية كمحاولة للوصول إلى مفاهيم وأسس علمية جديدة تهتم بالفرد وسلوكه والعوامل التي تدفعها إلى مزيد من الجهد من جهة ، وظهور ما يعرف بفئة المقاولين أو المنظمين الذين تخصصوا في عملية الإدارة والتنظيم من جهة أخرى.**(٢٤)** ولكن وبالرغم من تلك التطورات الهائلة إلا أن المؤسسات الصناعية عرفت تذبذبا في الإنتاج.

ولقد استرعى هذا الوضع اهتمام مجموعة من الخبراء ومن بينهم" فريدريك تايلور(*Frederick Taylor*) لذي فكر في أسباب انخفاض الإنتاجية الصناعية، وكيفية التوصل إلى إيجاد حلول كفيلة لتجاوز تلك المشكلة، حيث قام خلال السنوات التالية: (١٩٠٧ ، ١٩١١ ، ١٩١٩ ، ١٩٤٧) ببحث موضوع الاستخدام الفعّال للإنسان في المؤسسات الصناعية، ومن ثم وضع نظرية تساعد على تحديد المتغيرات الأساسية التي تحكم السلوك التنظيمي.**(٢٥)**

وقد جاءت هذه الحركة في وقت تميز بعدة خصائص اجتماعية وسياسية واقتصادية نوجزها في النقاط التالية **(٢٦)**:

أ- قلة الخبرة التنظيمية للمؤسسات الصناعية .

ب- تزايد التنظيمات الصناعية و تزايد العمالة المنخرطة في النشاطات الصناعية.

ج- قلة الخبرة المهنية للعمالة الصناعية لانحدار أغلبها من أصول ريفية غير متعلمة.

د- المنافسة الاقتصادية الشديدة، بين المؤسسات التي كانت تتميز بها تلك المرحلة وبعد الدولة عن التدخل في الشؤون الاقتصادية للمؤسسات ، وضعف العمل النقابي بصفة عامة **(٢٧).**

٢) مبادئ وأسس الإدارة العلمية(٢٨) :

أ- تركيز الاهتمام الأول على التغيرات الداخلية في التنظيم، أي أن التنظيم نظام مغلق.

ب-الإدارة الرشيدة هي التي تعمل على تحقيق الرشد في العلاقات بين مكونات التنظيم وسلوك العمال، فهي التي تسعى إلى حل التناقضات داخل التنظيم وتحد من الإسراف، وتعمل على زيادة الربح وبالتالي الفائض الذي سيوزع حيث يزداد نصيب كل من العمال والإدارة. وتحقيق ما تقدم لا يكون إلا من خلال التعاون بين الإدارة والعمال لتحقيق أهداف العمل. ومن ثم فإن العمال يتصرفون برشد، وأن الحافز الأساسي الذي يدفعهم للعمل والإنتاج هو الحافز الاقتصادي.

ج-تقسيم العنصر البشري داخل التنظيم إلى فئتين. الأولى فئة الإدارة ومهمتها التخطيط والتنظيم والرقابة، والفئة الثانية هي العمال ومهمتها التنفيذ.

د- يهتم التنظيم بصفات أساسية لدى العامل هي : الطاقة، والسرعة، والقدرة. وهي الحد الأقصى لما يستطيع الإنسان إنتاجه بمستوى معين من الكفاءة والوقت الذي يستغرقه في تحقيق ذلك ، ومدى قدرته على الاستمرار في بذل المجهود العقلي في عمله هذا.

هـ- تقويم الأداء التنظيمي يعتمد على معيار أساسي هو الكفاءة الإنتاجية.

و- التخصص وتقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات، فتختص الإدارة بمهمة التخطيط ويترك للعمال مهمة التنفيذ. **(٢٩)**

ز- الاختيار العملي للشخص الذي يناسب الوظيفة المسنودة إليه .

ح- اقتناع كل من هيئة الإدارة والعاملين بعدالة التنظيم الإداري واحترام مبادئه.

ط- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرارات.

٣) تايلور ودراسة التنظيمات الصناعية :

بدأ (تايلور) **(٣٠)** يفكر في حل لمشكلات الإدارة الصناعية والإنتاج الصناعي أثير في ذهنه ما كان سائدا في ذلك الوقت من اتجاهات في التفكير تدور معظمها حول الإنسان أو العنصر البشري في العملية الإنتاجية الصناعية. كما لاحظ من خلال المناصب المتعددة التي شغلها في عدة مصانع مجموعة من النقاط السلبية من الناحية الإدارية ومنها **(٣١)**:

١) كان العمال عديمي الخبرة والتدريب بالعمل الصناعي.

٢) أن العاملين لم يحاولوا إطلاقاً رفع كفايتهم الإنتاجية لعدم وجود دافع قوي يحفزهم على زيادة الجهد ، كوضع حوافز تشجيعية للعمال.**(٣٢)**.

٣) أن أجر الفرد بالتنظيم يحدد حسب وظيفته وأقدميته، وليس حسب قدراته ومهاراته الإنتاجية.

٤) جهل الإدارة بمقدار الوقت اللازم لإنجاز العمل المطلوب مما يؤدي إلى زيادة الفاقد في العمل وارتفاع تكلفته **(٣٣)**.

٥) جهل الإدارة بالأنظمة الواجب إتباعها لتنظيم العلاقة بين العمل والعاملين والطرق الواجب استخدامها لقياس أداء العاملين، والحد من التلاعب .
٦) تكرار تهرب العمال من العمل أو التظاهر بالعمل دون إنتاج.
٧) الفصل بين التخطيط والتنفيذ، حيث يعتبر التخطيط من مهام المدير "ونعني به التفكير" والتنفيذ من مهام العامل بناء الخطة المقترحة.

هذه الأمور السلبية دفعت تايلور إلى اقتراح مجموعة من الحلول للمشكلة الإنتاجية وللقضاء على التبذير، ترتكز على المبادئ التالية :

١) استخدام أسلوب علمي في حل للمشاكل الإدارية واتخاذ القرارات.
٢) الاعتماد على المنهج العلمي في اختيار الآلات والمواد والعمال.
٣) بث روح التعاون بين الإدارة والعامل، حيث يتولى هذا الأخير التنفيذ وتتولى هي (الإدارة) مهام التخطيط، التنظيم والرقابة.
٤) يقوم العامل بأداء عمل محدد وفقا للإرشادات المقدمة من قبل الإدارة بما يتوافق وتخصصاتهم وميولهم الشخصية.
٥) استخدام معايير دقيقة لأداء العمال و تنفيذ مبدأ الرقابة الوظيفية.
٦) تدريب العمال و تأهيلهم بما ينسجم و الأساليب الإنتاجية و التنظيمية المتبعة.

وقد قام تايلور بعدد من الدراسات والأبحاث والتجارب على ٧٥ عاملاً بشركة بتلهم لنقل مواد البناء من سبائك الحديد ، يقوم كل منهم بنقل ١٢.٥ طناً من الحديد خلال فترة العمل، إلا أنه لاحظ أنهم يسرفون من حركاتهم التي يؤدونها بحركات زائدة عن اللزوم، مما يؤدي إلى ضياع الجهد والوقت والإنتاج. وقد اختار تايلور لتنفيذ

خطته مهاجرا طموحا اسمه " سميث "واقترح عليه العمل بالقطعة بدل الأجر اليومي، كما طلب منه أن ينفذ الأوامر بحذافيرها، فكان أن نقل هذا العامل ٤٧.٥ طناً من الحديد خلال فترة العمل، كما أدت النتيجة إلى انخفاض عدد العمال من ٥٠٠ إلى ١٤٠ عاملاً، وحققت الشركة ربحا مقداره ٧٥٠٠٠ دولارًا في السنة .

وقد اعتمد تايلور في تجاربه على الملاحظة والقياس والتجربة والخطأ، وحدد بعض الأهداف التي تسعى إليها الإدارة العلمية فوضع معايير قياسية لظروف العمل ومن أمثلتها: تحديد درجات مناسبة للحرارة والرطوبة، تحسين الإضاءة، زيادة فترات الراحة من العمل، ووضع معايير قياسية لطرق وإجراءات العمل أسلوب دراسة الحركة، تخطيط الأعمال، دراسة الوقت، تشجيع العاملين الأكفاء وخطط منح الأجور وفقا لكميات الإنتاج، مركزا في كل دراسته على الإدارة الدنيا ممثلة في العاملين ولم تمتد إلى الإدارة العليا إلا عرضا كإصلاح العلاقة بين العاملين والإدارة العليا. ولاحظ التطور الصناعي الذي اوجد الحاجة إلى الفصل بين واجبات الإدارة وواجبات العمال ، فلا بد أن يكون عندنا إدارة عليا مسئوله بالأعمال الإدارية والإستراتجية ، وإدارة دُنيا وعمال مسئولين عن الأعمال التنفيذية .**(٣٤)**

وقد أثبت في تجربته الأولى جهل الإدارة بكمية العمل والدور الذي يجب أن يقدمه العامل ، وقد تناولت أفكاره وضع فلسفة جديدة لإدارة العمل والتي تعتبر بمثلبة ثورة فكرية لكل من جانبي الإدارة والعمال ، وتتمثل هذه الأفكار في الاعتماد على الطرق العلمية لتحديد الوسائل والإجراءات الملائمة والواجب إتباعها لانجاز كل عمل وتحديد كمية الإنتاج لكل ساعة عمل. ومن الناحية الأخرى

يجب أن تركز الإدارة والعمال على كيفية تنمية وتوزيع الفائض الذي تحققه المنشاة حتى يعود على كل منهما بالنفع .**(٣٥)**

ومن الملاحظ أن تايلور قد ركز اهتمامه بصفة خاصة على ضرورة تطبيق الأسلوب العلمي في أداء العمل ، وتنظيم المهام على مختلف المستويات، ودراسة الفرد العامل وتطويره بطريقة علمية، بغية تحقيق الزيادة في الإنتاج، محاولاً بذلك إعطاء فلسفة جديدة لتنظيم المؤسسات، تتمثل في المبادئ العلمية التي تحدد العلاقة بين الإدارة والعمال. ويعتبر تايلور أبرز من اهتم بدراسة موضوع الإنتاجية وكيفية تحسين مستواها من خلال نظرته إلى أهمية العنصر البشري، وتجاوز الإهدار والتبذير للمواد وضياع الوقت....الخ. ولذا فقد وضع مجموعة من المبادئ إلى تحقق الزيادة في الإنتاجية ، وتتمثل في :

١) التقسيم الفني للعمل: يقوم هذا المبدأ على تقسيم العمل إلى وحدات متخصصة ، والاختيار العلمي للعمال عن طريق دراسة خبراتهم أي عن طريق اختيار العمال المنضبطين والعمال المبدعين للعمل، وهو المبدأ الذي اعتمده تايلور من أجل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
٢) تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
٣) نظام الأجر: حيث انتقد تايلور نظام دفع الأجور المطبق، وعلق عليه بأنه العداء الدائم بين أصحاب العمل والعمال، وقدم نظام جديد لدفع الأجور،والذي يربط فيه الأجر بمعايير أداء العمل،حيث يتضاعف ويتزايد الأجر تبعاً لزيادة إنتاج العمل، وأن أجر العامل يجب ألا يقل عن مستوى محدد ، وإعطاء مكافآت في العمل، بغرض رفع درجة الإنتاجية عن طريق تحفيز العامل حيث يسعى إلى فرض الأجر بالقطعة، حيث إن هذه الطريقة

ترفع بصورة معتبرة درجة تحفيز العمال ومضاعفة جهودهم لأنهم سيقومون برفع أجورهم من هذا العمل.

٤) تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال بالتنظيم، من خلال التعاون المتبادل بين الإدارة والعمال .

وفي **تجربته الثانية** قام بدراسة الزمن والحركة عن طريق ملاحظة العمال عند أدائهم للعمل في المصنع الذي كان يعمل به ، وتقسيمه إلى أجزائه واستبعاد الحركات الغير ضرورية، وتسجيل الزمن اللازم لكل واحد من هذه الخطوات أو العمليات الأولية الكثيرة. ثم أخذ بعد ذلك يصنف هذه الخطوات إلى فئتين من الخطوات أو الحركات: ـ فئة الحركات والخطوات اللازمة لكل عمل منها.وكان هدف تايلور من هذا التوصل إلى الحركات التي يسهل على الفرد أدائه في أقصر وقت وبأقل جهد للحصول على نفس الإنتاج.

وفي ضوء ما لاحظه تايلور بدا يصنف الزمن إلى وقت لازم لكل عمل وآخر غير ضروري وغير لازم للعمل وتوصل إلى طريقة ذات خطوات محددة ووقت ثابت أطلق عليها اسم: "الطريقة المثلى والوحيدة لأداء العمل". وقد تم تدريب العمال على هذه الطريقة ترتب عليها نقص عدد العمال المطلوبين لهذا العمل، وزيادة كفاءة العمال المدربين على هذا العمل، وتوفير الكثير من الأموال للشركات. وعندما بدأ العمال يشعرون بالتعب اهتم أتباع تايلور بالتغلب على هذه المشكلة عن طريق البحث عن الحركات التي يمكن أن تقلل من التعب حتى تتاح للإنسان فرصة أداء قدر كبير من العمل بنفس الجهد وبدون تعب في وحدة زمنية محددة٠وقد فكر تايلور وزملاؤه في ربط الإنتاج بالأجر، وتحسين الظروف الفيزيقية للعمل.

أما الجانب الأخر من اهتمامات تايلور فقد ركز على محاولة توفير الوسائل العلمية لإدارة العمل، من خلال ما يسمى بدراسة الزمن والحركة عن طريق دراسة أسلوب العمل والحركات اليدوية التي يقوم بها العامل والوقت اللازم لأداء كل مهمة، وفي هذا الصدد طرح تايلور التساؤلات الآتية:

١) هل يمكن حذف بعض أجزاء العمل غير مجدبة وضم بعضها البعض.

٢) هل يمكن تحسين نتائج هذه الأجزاء ؟

٣) هل هناك طريقة واحدة مثلي لأداء ؟ وما هو الوقت الأمثل لأداء هذه المهام ؟

وهدفت **تجربته الثالثة** تحسين الأدوات والآلات المستخدمة في العمل، ونظر إلى العامل على أنه إنسان غير رشيد إلى حد كبير تحركه غرائزه وتحكمه المادة في عمله، والمادة هي العنصر الوحيد التي تحفز العامل للعمل، ولم يأخذ العنصر الإنساني في الحسبان . كما أجرى تايلور عدة دراسات بشأن نظام دفع الأجور وقد وضع خطة للدفع بالقطعة، بهدف دفع العمال إلى بذل المزيد من الجهد بتغيير جذري في نظام الإشراف والرقابة وتناول ذلك من ناحيتين :

١) فصل التخطيط عن التنفيذ.

٢) تطبيق نظاماً وظيفياً لرؤساء العمل، وهو أن تقوم الإدارة (رئيس العمل) بالتخطيط ويعهد إلى العمال بالتنفيذ فيقع على رئيس العمل تحديد كمية العمل وأسلوب الأداء ومقدار الزمن ونوع الآلات بالنسبة لكل عمل وكل فرد.

ومما سبق يتضح من نتائج الدراسات المرتبطة بالتنظيم العلمي للعمل عند تايلور، وجود بعض العوامل التي تسهم في رفع فعالية التنظيم، وتتمثل في(**٣٦**) :

١) التخصص الوظيفي: تقسيم العمل بين الإدارة والعمال، والفصل بين المهام التخطيطية والتنفيذية، فالإدارة العليا معنية بالتخطيط والتنظيم ، وإدارة العمال معنية بالتنفيذ.
٢) الاعتماد على الأساليب العلمية في التنظيم بناءا على الأبحاث والتجارب والتحديد العلمي لكل عنصر من عناصر العمل، واستبدال الطرق المرتجلة في أداء العمل بالأساليب المدروسة.
٣) الاختيار العلمي للعامل وتطوير أدائه، والتعرف على إمكانياته، ثم تطويره وتدريبه لإبراز قدراته حتى يتدرب على القيام بأدق أنواع العمل.
٤) العمل على تحقيق التعاون بين الإدارة والعمال لإنجاز العمل ، لتحقيق أهداف التنظيم، وجعل العامل يقوم بعمله وفقا للقواعد العلمية .
٥) الحاجة إلى القيام بدراسة الزمن والحركة : أي دراسة طرق أداء العمل وتقسيمه إلى أجزائه حتى يتمكن التوصل إلى أفضل طرق لأدائه وتدريب العمال عليه ووضع مقاييس زمنية لأدائها ترتبط بنظام للحوافز المادية والطريقة التي تنقل العمل من مرحله لأخرى ، بحيث يعرف كل مرحله من عملية الإنتاج كم تستغرق العمل ، حتى استطيع أقيس الفروق .
٦) الاختيار العلمي للأفراد : بمعنى اختيار العمال وتدريبهم ليسمح للعامل للوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية، وخَلق روح التنافس بينهم ، والتعاون فيما بينهم كفريق واحد، واختيار الشخص المناسب في المكان المناسب .

٧) الاهتمام بالحافز المالي: بعدما وضعت الرجل المناسب في المكان المناسب أكون عرفت الحوافز المطلوبة والموظف كم يحتاج راتب وميزانيتي الفعلية والاحتياطية ولابد أن أكون مستعداً للظروف المستقبلية، مع مراعاة أن الأجور المرتفعة سوف تدفع العمال إلى زيادة إنتاجهم وتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة.

ومن جهة أخرى، يعتبر تايلور أن المؤسسة هيئة مرتكزة على عدة أشكال مؤلفة من نظم عملية مهيكلة حول مراكز القرار، حيث يأخذ كل نظام صورة نظام للتحكم، والذي يرتكز على المراقبة، التنظيم والضبط. وبالأخذ في الاعتبار ما قدمه تايلور من مبادئ في تنمية كفاءات الأفراد من خلال دراسة علمية للعمل،والاختيار العلمي للعاملين، وتعليم العاملين وتدريبهم على التخصص وتقسيم العمل، ووحدة الأمر مع مركزية اتخاذ القرار، وتقليص نطاق الإشراف، يمكن اعتباره رائد حركة التنظيم العلمي للعمل التي تبنت مفهوم النظرة الفردية إلى الفرد في المؤسسة.**(٣٧)**

وقد ركز تايلور أفكاره فقط على ما يجري داخل التنظيم، كما تقوم افتراضات تايلور على ضرورة اعتماد الأسس العلمية في دراسة الوقت والحركة وتهيئة الظروف المادية والتنظيمية لكي يقوم العامل بإنجاز عمله بأعلى كفاءة أو بأقل كلفة مادية الأسس تقريبا التي اعتمدها ماكس فيبر من حيث«ممكنة.**(٣٨)**

والملاحظ على هذه المبادئ التي قامت عليها الإدارة العلمية لتايلور، أنها ركزت على الجانب العلمي لتنظيم العمل، وتبنت مفهوم الإنسان الاقتصادي، على اعتبار أن الإنسان يعمل بطريقة مطابقة للعقل، ويسعى من خلال ذلك لتحقيق مصالحه التي تكمن في الحصول على النقود، و منه جاء وصف الإدارة العلمية بنظرية الآلة

بحكم أنها جردت الفرد من إنسانيته (المشاعر، الأحاسيس، العواطف) وعاملته كباقي الآلات داخل التنظيم، ويتأتى هذا من خلال تركيزها على الجانب المادي البحت، فالعامل كلما زدناه في الحوافز ، كلما زاد في طاقة إنتاجه إلى جانب ذلك قيامها على الحركة والزمن، كما هو الوضع في صيانة الآلات أو الأدوات لتقليل الأعطال فيها، وبالتالي فقد افترض هذا الاتجاه أن السلوك الإنساني يجب أن يكون منسجما مع القواعد واللوائح الرسمية التي تسنها الإدارة.

ولم تقتصر الجهود العلمية على تايلور، بل شملت مساهمين آخرين أبرزهم البريطاني تشارلز بابدج الذي قضى الكثير من الوقت في دراسة الأساليب العلمية التي تجعل العمليات الصناعية أكثر إنتاجية، وقد توصل "بابدج" إلى أن تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف يكون من خلال زاويتين رئيسيتين هما:

١) الاهتمام بالعنصر البشري وذلك من خلال تقسيم العمل على أساس المهارة وسوف يؤدي هذا إلى مزايا عديدة منها توفير الوقت المطلوب للعمليات، تنمية أدوات ووسائل متخصصة لإنجاز الأعمال.

٢) إمكانية إحلال الآلات محل العمليات اليدوية وفي هذا الصدد ناقش بابدج إمكانية إحلال الآلات محل العمليات اليدوية لضمان زيادة الإنتاجية من خلال طرح بعض التساؤلات التي تتعلق بمنافع وتكاليف استخدام هذا النظام الجديد.

أما هنري جانت (١٨٦١- ١٩١٩)، فقد كان متفقاً إلى حد كبير مع نظرية تايلور ولكنه كان أكثر عطفاً على العمال ، ويفضل أن لا يرتبط أجر العامل بكمية الإنتاج ، وإنما يجب أن يدفع للعامل أجر

يومي محدد يساعده في توفير عيشة كريمة. كما ساهم بما يعرف "بجداول أو خرائط جانت التي تعتبر أداة أساسية من أدوات التخطيط والرقابة، لأنها تظهر العلاقة بين ما تم وما يجب أن يتم في وقت محدد" .**(٣٩)**

ويوجد أيضا المهندس فرانك جيلبرت(١٨٦٨ـ ١٩٢٤)؛ الذي أبتكر طرق حديثة لتحسين أداء العمل، وذلك بدراسة وتحليل الحركات المستعملة أثناء العمل وتخفيضها وتبسيط الإجراءات إلى أدنى مستوى ممكن مما زاد في كفاية العامل الإنتاجية . بالإضافة إلى أعمال هارنجتون إيمرسون(١٨٥٣ـ ١٩٣١) صاحب الاثنى عشر مبدأ للكفاءة، وقد توصل إيمرسون من بحوثه الطويلة إلى أن سبب عدم الكفاءة ينتج عن الافتقار إلى التنظيم، كما أنه قد ينتج في بعض الصناعات عن الضخامة المسرفة في المؤسسات، وعليه يرى أن مشكلة الكفاءة البشرية يمكن معالجتها بطريقتين: الأولى ابتكار الطرق التي تمكن العمال من التوصل إلى إنجاز أقصى ما هو ممكن بالنسبة للمهام، أو الأهداف المحددة وهذا بالتحليل الدقيق لعناصر العمل إضافة إلى تعليم العمال أفضل الطرق لأداء كل عمل، أما الطريقة الثانية فهي بتوفير الوسائل لتحديد الأهداف التي تتطلب أفضل أداء باستطاعتهم تحقيقه.**(٤٠)**

وفي ضوء التحليل السابق يمكن القول مع مارش وسيمون أن تايلور وأتباعه درسوا العمال باعتبارهم: أشياء ملحقة بالآلات في أداء الأعمال الإنتاجية المنظمة واهتموا بوصف خصائص الكائن الإنساني بطريقة تماثل الطريقة التي يصف بها المرء آلة بسيطة نسبيا تؤدي عملا بسيطا. وبناء على هذا انحصرت جهود الإدارة العلمية في مجال ضيق فاهتمت بعدد محدود من المتغيرات الفسيولوجية، أو بعبارة أخرى النموذج النظري في دراسة التنظيم وبخاصة إنتاجية العمال على أساس فسيولوجي .

٤) نتائج جهود تايلور وإسهاماته في حل مشكلات الصناعة:

تمثل مجهود ونتائج تايلور نقطة البداية في تاريخ الاهتمام بالصناعة ومشكلاتها عموما وبالعنصر في موقف العمل الصناعي على وجه الخصوص، فقد غيرت الاهتمام من العناصر المادية أو الآلات في المجال الصناعي إلى العناصر البشرية أو العمال ومشكلاتهم. ومن هنا جاز للبعض أن يعتبر جهود تايلور وزملاؤه أول محاولة علمية منظمة في نطاق علم الاجتماع الصناعي طالما أنها تمس موضوعه وهو الصناعة، وتتعلق بمحور اهتمامه وهو العنصر البشري في الصناعة. كما أن دراسة تايلور للعمال ومشكلاتهم تمت باعتبار أن العمال أشياء ملحقة بالآلات في أداء الأعمال الإنتاجية. وبناء على ذلك يمكن القول بأن (تايلور) لم يسهم في وضع دعائم هذا العلم، وبالتالي ليس له فضل في نشأة هذا العلم كما يذهب أنصار الرأي الأول.

ولقد كان الاهتمام الكبير والشغل الشاغل لتايلور ينصب في بوتقة رفع الإنتاجية وتخفيض التكاليف للوحدة المصنعة، ومحاولة معالجة مشكلات : تدني الإنتاجية، عدم ملائمة الأدوات المستخدمة في العمل، عدم وجود نظام ثابت لتغذية الآلات على خطوط الإنتاج . كما كان يهدف من خلال نظريته إلى(٤١):

أ- تحليل العمل والعمليات الإنتاجية إلى عناصرها الأساسية واستبعاد الحركات الزائدة .

ب-تعيين العمال والفنيين في الأمكنة التي تتلاءم واختصاصاتهم وكذلك ميولهم الشخصية وتوزيع المسئولية بين العمال والإدارة.

ج- استخدام معايير ومقاييس دقيقة لأداء العمال وتنفيذ مبدأ المراقبة الوظيفية.

د- تدريب وتأهيل العمال بما ينسجم والطرق الإنتاجية والأساليب التنظيمية المتبعة.

ويقترح تايلور مجموعة من الإجراءات وهذا لبلوغ أهدافه المحددة ولحل مشكل الإنتاجية وللقضاء على التبذير، وتخفيض التكلفة ، والحد من الإسراف والوقت الضائع في العمل. وتتمثل هذه الاقتراحات فيما يلي(**٤٢**):

أ- مبدأ التخصص في العمليات : تسعى إلى تدريب العامل على عمل واحد حتى تزداد كفاءته وخبرته ويزداد أدائه فيه.

ب- تنميط العمليات : تجزئة العملية إلى عناصرها الأساسية يؤدي إلى وجود نمطية في أداء تلك الأجزاء الشيء الذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتفادي الأعمال غير المجدية.

ج-وحدة الأمر ومركزية اتخاذ القرار: لضمان نجاح التنظيم يتم تركيز عملية اتخاذ القرار ، ويتم تطبيق الإشراف على العمال، أي كل عامل يجد من يراقبه.

د- تحديد معايير للعمل والأداء وتوحيد الإجراءات: محاولة تطبيق إجراءات وسياسات محددة بالنسبة لكل العمليات المتماثلة.

ه- عدم ازدواج الوظائف التنظيمية، بمعنى توحيد الوظائف التنظيمية ومنع الازدواج بينها.

و- استخدام الخبراء المتخصصين لتحديد الشروط المناسبة المحيطة بالعمل.

ز- اختيار الآلات والمواد بطريقة علمية سليمة، وتهيئة ظروف العمل تهيئة علمية مع المهمات التي يحتاجها العاملون.

ح- اختيار العاملين بشكل سليم وتدريبهم، لأن تحقيق الكفاءة والفاعلية في العمل يعتمد على الاختيار العلمي السليم للعاملين، والتأكد من أن قدراتهم الجسمية والعقلية تؤهلهم للعمل المطلوب، وبالتدريب المستمر يصبح العامل ماهراً.

ط- استخدام أسلوب البحث العلمي في الوصول إلى حلول للمشكلات الإدارية.

رابعا : هنري فايول ونظرية التقسيم الإداري(٤٣):

ظهرت هذه النظرية في فرنسا على يد المهندس الفرنسي هنري فايول (*Henri Fayol*) الذي عاش في الفترة من (١٨٤١ – ١٩٢٥م)، وقد تم اشتقاق اسم النظرية من المؤلف الشهير الذي قدمه فايول بعنوان "الإدارة العامة والصناعية" (*General and Industrial Management*) الذي حدد فيه المهام التي توجد في كل تنظيم مهما كان حجمه . ويعد هنري فايول أحد علماء الإدارة الكلاسيكية، فرنسي، عمل مديراً تنفيذياً لشركة صناعية صغيرة في فرنسا، ومن خلالها نال خبرته العملية التي قادته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية، وعمل على تطوير منهجية النظرية الإدارية، ووثق ذلك في كتابه المشهور الإدارة العامة والصناعية عام ١٩١٦م.

ولقد تميز هنري فايول (*Henry Fayol*) عن تايلور *Frederick Taylor* رغم أنه كان هو الآخر مهندساً، بأنه كان من بين الكتاب الأوائل الذين حاولوا تطوير نظرية عامة للإدارة لأنه كان يشغل منصباً إدارياً بينما كان تايلور يعمل في خط الإنتاج، ومنم ثم اهتم فايول بوظائف الإدارة على المستويات المختلفة، حيث

انصب اهتمام تايلور على الإدارة الصناعية في مستوياتها التنفيذية (العاملين وخطوط الإنتاج)، بينما انصب اهتمام فايول على الإدارة في مستوياتها العليا.

وقد تناولت نظرية التقسيم الإداري عدة موضوعات تعالج النواحي التالية:

أ) أنماط الأنشطة داخل التنظيم : وقد صنف فايول الأنشطة التي يقوم بها التنظيم إلى ستة أقسام هي:(أنشطة فنية، أنشطة تجارية، أنشطة مالية،أنشطة أمنية أنشطة محاسبية، أنشطة إدارية). كما ركز على أهمية النشاطات الإدارية بالنسبة للوظائف العليا، فإذا استطاع الإداري القيام بهذه المهام الإدارية فإن قيادته ستكون ناجحة وفعاله.

ب) صفات الإداريين وتدريبهم: يرى فايول أن الإداريين يحتاجون إلى مجموعة من السمات والصفات الفذة *Exceptional qualities* التي يجب توافرها فيهم كصفات جسمية *Physical* ، وصفات ذهنية*Mental* ، وصفات أخلاقية *Moral* يضاف إليها سعة إطلاع المديرين وثقافتهم العامة *General acquaintance* . كما أن القدرات والمهارات الإدارية تتزايد أهميتها كلما ارتفع المدير في السلم الإداري، في حين تكون القدرات والمهارات الفنية مهمة في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.

ج) الأسس العامة للإدارة: حدد فايول (١٤) مبدأً من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته، مؤكداً أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها ، وهي:

١) تقسيم العمل (*Labor division*): ينتج تقسيم العمل عن تطبيق مبدأ التخصص الذي نادي به الاقتصاديون كضرورة للاستخدام الأمثل للقوى العاملة، ويرى فايول انطباق هذا المبدأ على جميع أنواع النشاطات الإدارية والفنية.

٢) السلطة والمسئولية (*Authority & responsibility*): يوجد ارتباط وثيق بين السلطة والمسئولية، وأن الأخيرة موازية للسابقة ومنبثقة عنها، ويرى أن السلطة مزيجاً من السلطة الرسمية المستمدة من النصب الرسمي واختصاصاته، والسلطة الشخصية التي قوامها الذكاء والخبرات والخلق القويم والقدرة على القيادة.

٣) الالتزام بالقواعد (*Discipline*): وهي في نظر فايول احترام الالتزامات الهادفة إلى تحقيق الطاعة والتنفيذ ومظاهر الاحترام، ويقرر فايول أن تحقيق النظام يرتبط بوجود مديرين على درجة عالية من الكفاءة في جميع المستويات.

٤) وحدة الأمر(*Unity of command*): وهذا يعني أن يكون لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات ويرفع إليه التقارير.

٥) وحدة التوجيه (*Unity of direction*): فكل مجموعة من النشاط متحدة في الهدف يجب أن تكون لها رئاسة واحدة وخطة واحدة، وتختلف عن سابقتها في أنها تهتم بالنشاط لا بالأفراد.

٦) خضوع الأفراد للمصلحة العامة (*Subordination of individual interest to general interest*): وهذا المبدأ يتطلب من الإدارة التدخل حينما تتعارض مصالح العاملين مع المصلحة العامة أو الأهداف العامة للمنظمة، وذلك من أجل المحافظة على استقرار التنظيم واستمراريته.

٧) المكافآت (Remunerations): يقضي هذا بأن تكون الرواتب والمكافآت عادلة ومجزية لجميع العاملين في جميع المستويات.

٨) المركزية (*Centralization*): ويقصد بها مدى تركيز السلطة أو توزيعها وهذا المدى يختلف من منظمة لأخرى، وتحكمه ظروف وعوامل متداخلة في الموقف الإداري ويجب أن يكون هناك نقطة توازن بين المركزية المطلقة واللامركزية الكاملة.

٩) تسلسل القيادة (*chain of Command*): يرى فايول تدرج مستويات القيادة في التنظيم بشكل هرمي.

١٠) النظام (*Order*): ويقصد به فايول وضع كل شيء وكل شخص في مكانه، ويقسمه فايول إلى قسمين، نظام مادي يعني بوضع الآلات والأدوات والمعدات في مكانها المناسب لمصلحة العمل، ونظام اجتماعي يهتم بوضع كل شخص في المكان المناسب، كما يهتم بتنسيق الجهود، وتحقيق الانسجام بين نشاطات الوحدات المختلفة في التنظيم.

١١) العدالة (*Justice*): يجب أن يعامل جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم، وأن يلتزم كل منهم بأداء واجباته وأن يحصل كل منهم على حقوقه كافة.

١٢) الاستقرار الوظيفي (*Stability of tenure*): ينص هذا المبدأ على أهمية استقرار الموظف في عمله، كما يؤكد على أن المنظمات الناجحة هي المنظمات المستقرة.

١٣) المبادأة (*Initiative*): المبادأة عند فايول تعني التفكير في إعداد الخطط وكيفية تنفيذها، ويطالب فايول الرؤساء بإعطاء الفرصة للمرؤوسين لممارسة المبادأة في العمل.

١٤) العمل بروح الفريق (*Team work*): يوضح هذا المبدأ أهمية العمل الجماعي وأهمية الاتصالات الفعالة، والتعاون بين الرئيس والمرؤوسين بما يكفل أداء الأعمال بكفاءة وفعالية، وهو ما يرتبط بقدرة القائد الإداري على التأثير في سلوك العاملين.

د) وظائف الإدارة: ركز فايول على النشاط الإداري، وقسمه إلى خمس وظائف إدارية هي:

التخطيط *Planning*

التنظيم *Organizing*

التوجيه *Directing*

التنسيق *Coordinating*

الرقابة *Controlling*

وتفيدنا هذه النظرية بأن إعداد البنية التنظيمية يتم بموجب أعمال محددة،هذه الأعمال هي عبارة عن خطوات متسلسلة ومتلاحقة ومرتبطة مع بعضها، حيث كل خطوة تقوم على أساس نتائج الخطوة التي تسبقها.

وهذه الخطوات هي:

١) تحديد الهدف.

٢) تحديد الأنشطة والأعمال التي يتطلبها تحقيق الهدف.

٣) تحديد الوظائف وذلك عن طريق تجميع الأنشطة والأعمال المتشابهة والمتكاملة مع بعضها، ووضعها ضمن نطاق وظائف محددة تشملها جميعاً.

٤) تحديد وحدات إدارية رئيسة تكون مسئولة عن تنفيذ كل وظيفة من الوظائف.

٥) تقسيم كل وحدة إدارية رئيسة إلى تقسيمات فرعية تتولى كل منها مسؤولية تنفيذ جزء من مهام الوظيفة بشكل متكامل ومتناسق مع باقي التقسيمات الفرعية الأخرى.

وتفيد هذه النظرية أيضاً بأن إحداث وظائف إدارية رئيسية في التنظيم أمر مهم، وذلك لتحقيق التنسيق في العلاقات بين المكونات المادية والبشرية والفنية وأن إعداد الهيكل التنظيمي يتطلب التقيد ببعض المبادئ التنظيمية الأساسية الكلاسيكية المعروفة.

وفي الواقع يتفق الاتجاه الفكري لهذه النظرية مع نظرية الإدارة العليمة في بعض النواحي، ويختلف معها في ناحية أساسية، وهي نطاق التطبيق، فهو يتفق ويتشابه معها من حيث الاتجاه العام الذي يركز على العمليات الداخلية بشكل رئيسي، على اعتبار أن التنظيم مغلق، وعلى الجانب المادي والفني والفسيولوجي للعمل. وفي الحقيقة هذا الاتفاق والتشابه يقودنا إلى معلومة أساسية مفادها أن هاتين النظريتين تتفقان مع بعضهما في الأساس الفكري العام. أما فيما يخص وجه الاختلاف بينهما فهو يتركز حول مجال تطبيق المفاهيم والمبادئ التي توصلت إليها هاتان النظريتان. ففي حين تركز نظرية الإدارة العليمة على المستوى المباشر للعمال، ركزت نظرية التقسيم على المستويات الإدارية.

كما أن هناك بعض الانتقادات على النظرية كحال غيرها من النظريات والتي لا تخلو من أشياء سلبية وخاصة حال تطبيقها، ومن تلك الانتقادات:

أ- ركزت على المستوى الإداري وأغفلت التركيز على المستوى الفني أو الإنتاجي.

ب-ركزت على التعامل الإداري وأغفلت الجانب الإنساني في التعامل مع الموظف أو العامل.

ج-ركزت على الإدارة العليا في أغلب تعاملاتها، ولم تركز على العاملين في المراتب الدنيا.

- أهم الانتقادات التي وجهت للمدرسة الكلاسيكية :

تعرضت المدرسة الكلاسيكية لنقد شديد حمل لواءه عدد من الدارسين والباحثين في الإدارة وعلى الأخص علماء الاجتماع. وفيما يلي عرض موجز لأهم هذه الانتقادات(١٣) :

١- إغفال النزعة الإنسانية : إن توقع عمل المنظمة كآلة دقيقة وفقا لتعليمات وقواعد لا تحيد عنها كما يتوقعه التقليديون، ما هو في الواقع إلا افتراض صورة غير إنسانية لمنظمة إنسانية يتولى العمل فيها آدميون يحددون معالم هذا العمل واتجاهاته، في محاولة لتحقيق أهداف عديدة ليست أهدافهم إلا جزءاً ضئيلا منها. لقد تجاهلت هذه النظرية أن الإنسان عنصر أساسي في المنظمة يجب دراسة أثر أي قرار في سلوكه، واعتقدت أن حافزه الأساسي للعمل هو الحوافز الاقتصادية وتحسين ظروف العمل المادية فقط، دون الانتباه إلى أن الفرد كائن حي له أحاسيس وشعور وكرامة يجب احترامها. وهكذا يمكن القول أن الكلاسيكيين يعتبرون المنظمة مكانا للعمل فقط وليس مكاناً للحياة المنظمة في نظرهم تنظيم جامد ليس للجوانب الاجتماعية أي تأثير فيه.

٢- الروح الاستبدادية : كانت الصفة العامة للنظرية الكلاسيكية الإدارة التسلطية. فالأوامر تتجه دائماً من الأعلى للأسفل، والسياسات تقرر في القمة والاتصالات تمر في اتجاه واحد من أعلى لأسفل إلا فيما يختص بتقارير الإنتاج. ولا يحدث اتصال من أسفل لأعلى بروح النقد أو الاعتراض، فالحكمة كلها مستقرة في قمة الهرم الإداري،

وأية مقاومة لأوامرها تعتبر عصياناً هداماً. ومن علامات ضعف القائد سماحه لمرؤوسيه بمسائلته في أوامره وأفكاره، كل ذلك يضعف من الروح المعنوية للعاملين والقدرة على الإبداع.

٣- عدم واقعية بعض فروضها : تتسم بعض الفروض التي تقوم عليها النظرية الكلاسيكية بعدم الواقعية، ولعل أبرزها "الرشد" لدى أعضاء المنظمة أيا كان المستوى الإداري الذي يعملون فيه. فصفة الرشد -حسب ما تراه هذه النظرية- تفترض أن الفرد لديه القدرة على المفاضلة بين البدائل المتاحة أمامه لاختيار أنسبها على ضوء معلومات دقيقة وصحيحة يوفرها التنظيم له. فلنتساءل الآن هل من المعقول أن يتوفر ذلك لدى أعضاء التنظيم ؟ لاشك أن الإجابة ستكون بالنفي، والسبب في ذلك يعود إلى عدة أسباب أبرزها اختلاف القدرات والمهارات، والتكوين النفسي والجسدي من فرد لآخر، كما أن المعلومات التي يبني الفرد على أساسها اختياره ربما لا تتوفر لـه بالكمية المناسبة في كل الأوقات، وربما لا تكون دقيقة وصحيحة تماما كما افترضت النظرية الكلاسيكية ذلك. لذا يمكننا القول أن فرض الرشد كما نادت به هذه النظرية بعيد عن الواقعية.

٤- عدم الاعتراف بالتنظيم غير الرسمي : تركز نظريات التنظيم الكلاسيكية على جانب واحد وهو الجانب الرسمي الذي وضعه مخطط التنظيم، حتى أنها سميت بنظرية التنظيم الرسمي. وفي الواقع لقد أصبح من البديهي ومن المتعارف عليه أن بداخل التنظيم الرسمي تنظيماً آخر ينبع منه هو التنظيم غير الرسمي، الذي ينشأ خلال تفاعل عناصر التنظيم مع بعضهم في مجموعات، إذ يحدث الترابط نتيجة أسباب متعددة لا يتسع المجال لذكرها هنا جميعها، ولكن أبرزها المصلحة والتآلف

والانسجام العاطفي. وكما رأينا ومن خلال عرضنا للنظريات الكلاسيكية، لم تعط هذه النظريات أي اهتمام للتنظيم غير الرسمي، ولم تسمح بوجوده، مع العلم أن وجوده مفروض على التنظيم الرسمي أراد أو لم يرد. لقد أغفلت هذه النظرية هذا التنظيم، ومدى تأثيره في السلوك التنظيمي، وراحت تحارب كافة أشكاله.

٥- الاهتمام البسيط بأهمية الصراعات الداخلية في التنظيم : لم تعط نظرية التنظيم الكلاسيكية الاهتمام الكافي لدور الصراعات الداخلية في المنظمة بين الأفراد أو الجماعات المختلفة، نتيجة لاختلاف المصالح والأهداف الشخصية، حيث تزداد هذه الاختلافات في حالة تدهور الحالة الاقتصادية بسبب نقص بدائل إشباع الحاجات. لقد افترضت النظرية الكلاسيكية أن عمل كل إنسان محدد وواضح، وأن العلاقات التنظيمية واضحة تماما، وأن الهيكل الرسمي للتنظيم هو النمط الوحيد للاتصالات. لكن الدراسات الحديثة أثبتت وجود صراعات داخلية بين فئات التنظيم المختلفة نتيجة اختلاف المصالح والأهداف.

٦- إغفال عملية اتخاذ القرارات : أصبح من المتعارف عليه أن اتخاذ القرار هو محور العمل الإرادي، وعليه فعملية اتخاذ القرارات يجب أن توليها أي نظرية تنظيمية الاهتمام الكافي والوافي. وإذا تفحصنا النظرية الكلاسيكية نجد أنها قد أغفلت هذه العملية ولم تعطها الأهمية التي تليق بها، حيث لم تتعرض لكيفية اتخاذ القرار وتحديد العوامل المؤثرة التي يجب أن تؤخذ بالحسبان.

٧- إغفال تأثير البيئة المحيطة في التنظيم : كما نوهنا في السابق فقد أقرت النظرية الكلاسيكية بأن المنظمة نظام مغلق، بمعنى أن سلوك الأفراد بداخلها يتشكل ويتلون بالمتغيرات الداخلية فقط، وعليه فسلوك الفرد نابع من التنظيم، وليس للمجتمع والبيئة المحيطة به تأثير في السلوك بداخله. هذا الافتراض في الواقع غير مقبول، لأن التنظيم لا يمكنه أن يفصل الإنسان عن العادات والتقاليد والقيم التي ورثها من مجتمعه الذي عاش فيه سنين حياته والتي لونت وحددت نمط سلوكه. إن النظرة الصحيحة لهذا الموضوع يجب أن تتجه نحو المحاولة لتغيير البعض منها فقط، وهو الذي لا يتوافق مع مصلحة المنظمة ولا الأفراد العاملين فيه.

٨- عدم حتمية بعض فروضها: ينادي رواد المدرسة الكلاسيكية بموجب مبدأ التخصص بأن الكفاءة تميل إلى الارتفاع إذا زادت درجة التخصص، ولكن هل يعني هذا أن أي زيادة في التخصص ستؤدي إلى زيادة الكفاءة الإدارية ؟ إن التخصص ليس شرطا من شروط الكفاءة الإدارية، ولكنه صفة أو خاصية طبيعية من خصائص الجهود الإنسانية، فالعمل قد يكون قليل الكفاءة بالرغم من وجود التخصص. أي أن توفر عنصر التخصص ليس من المبررات التي تجعلنا نفترض الكفاءة في العمل بشكل تلقائي.

تعقيب :

وبعد عرضنا للإدارة العلمية وكيف ساهمت ـ بشكل أو بآخر ـ في بلورة علم الاجتماع الصناعي يتضح عدة نقاط هامة ، يمكن إجمالها على النحو التالي :

٦) طبيعة ومراحل تطور العلم تاريخيا ؛ حيث اتصفت تلك التعريفات بالمحدودية فترة ما قبل الستينيات من القرن الماضي ، بينما أصبحت أكثر شمولية بعد هذه الفترة بعد التحولات الكبرى في عملية التصنيع.

٧) أن الإدارة تختص بتنفيذ السياسة العامة للتنظيم بوساطة الأجهزة المختلفة حيث تتولى هذه الأجهزة : االتخطيط،التنظيم،التوجيه،التنسيق،الرقابة من أجل تحقيق الأهداف والمصلحة العامة، وأن تطبيق مبادئ الإدارة تعتبر وسيلة وليست غاية في حدّ ذاتها فهي بالضرورة وسيلة تستخدم أو نطاق يطبق بغرض الوصول إلى تحقيق هدف محدد،ومن ثم فإن دراسة الإدارة تكون لمجرد تحسينها في حدّ ذاتها لكي تساعد على تحقيق الأهداف بشكل دقيق.

٨) أن الإدارة العلمية تعد ثورة في الميدان الصناعي وكانت أول حركة علمية منظمة تحاول دراسة المشاكل المرتبطة بكفاية العمل في الصناعة إلا أن تطبيق المبادئ التي جاء بها تايلور اقتصر على المستويات الإنتاجية لأنه اهتم أساسا بكفاية العمال والرؤساء القائمين فعلا بعمليات الإنتاج وأصر على استنزاف جهد العامل وفكره وإمكانياته من أجل زيادة الإنتاج .

٩) تمثلت جهود ونتائج تايلور كنقطة البداية في تاريخ الاهتمام بالصناعة ومشكلاتها عموما وبالعنصر في موقف العمل الصناعي على وجه الخصوص فقد غيرت الاهتمام من العناصر المادية أو الآلات في المجال الصناعي إلى العناصر البشرية أو العمال ومشكلاتهم. ومن هنا جاز للبعض أن يعتبر جهود تايلور وزملاؤه أول محاولة علمية منظمة في نطاق علم الاجتماع الصناعي طالما أنها تمس موضوعه وهو الصناعة، وتتعلق بمحور اهتمامه وهو العنصر البشري في الصناعة، بالرغم من انه أغفل الجانب الإنساني - عمليات العمل - وهي محور اهتمامات علم الاجتماع الصناعي.

١٠) حدد فايول الصفات الواجب توفرها في العامل، والممثلة في القدرات البدنية والعقلية، القدرات الخلقية والثقافة العامة، وكذا الثقافة الخاصة، والمتعلقة بالعمل الذي يؤديه وما يتطلبه من دراسات و بحوث و خبرات علمية.

١١) اعتمدت المدرسة الكلاسيكية على مفاهيم تركز على سلطة الرؤساء وضرورة خضوع المرؤوسين مثل الأمر والرقابة، التوجيه، السلطة.

مراجع الفصل الثاني:

١) علي عبد الرازق جلبي: علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، ٢٠٠٣، ص ص ٣٧-٣٩.

٢) يستخدم تعبير مصطلح الثورة الصناعية للإشارة إلى الفترة الواقعة بين عامي ١٧٥٠- ١٨٢٥م التي حدث خلالها تغيير عنيف في البناء الاقتصادي لبريطانيا العظمى، نتيجة التطبيق المتسارع للمبادىء الميكانيكية على تصنيع المواد الخام، وهي الفترة التي استفادت منها المصانع من الاختراعات التقنية في تصنيع المنسوجات والحديد ، والتي أصبح فيها المصنع الآلي الوحدة الاقتصادية الأولى للإنتاج، فقد أدى الانهماك في نشاطات تصنيع المواد الخام لاختزال التكلفة، واستخدام المعدلات الميكانيكية إلى ظهور المشروعات الصناعية العملاقة ، ونمو التجمعات الحضرية الجديدة .

٣) *Neil J. Smelser,: "**Social Change in The Industrial Revolution**" in W.A. Faunce. (ed)" Readings in Industrial Sociology" Meredith Publishing Company, N. Y., ١٩٧٦,P ٦٨.*

٤) عبد الله محمد عبد الرحمن : علم الاجتماع الصناعي ، مرجع سابق ، ص ٢٨.

٥) حسن الساعاتي:علم الاجتماع الصناعي، دار المعارف،القاهرة، ١٩٧٦، ص ١٦٢.

٦) عبد المنعم عبد الحي : التصنيع والسلوك الاجتماعي للعمال، "دراسة اجتماعية لمدينة المحلة الكبرى وعمالها" ، الجهاز المركزي للكتب الجامعية ، القاهرة ، ١٩٧٩، ص ١٥ .

٧) ظهر أول تقسيم للعمل في المجتمع البدائي على أساس النوع والسن ، وهو يعد أبسط أشكال تقسيم العمل ، وفي المجتمع العبودي ظهر تقسيم العمل في شكل انفصال الزراعة عن الرعي وتربية الماشية ، ثم حدث انفصال بين الحرف اليدوية والزراعية ، مما نتج عنه زيادة مضطردة في إنتاجية العمل ، وأصبحت المنتجات تنتج ليس فقط من أجل الاستهلاك الشخصي ، وإنما أيضا للبيع في الأسواق ، وتدريجيا انفصلت التجارة عن باقي المهن ، وأصبحت فرعا مستقلا من فروع الإنتاج ، وتميزت هذه المرحلة بالإنتاج السلعي الصغير والملكية الخاصة الصغيرة لوسائل الإنتاج .

٨) ماجد راغب الحلو: علم الإدارة العامة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، ٢٠٠١، ص٦٦.

٩) خالد عبد الله السعيد : معوقات تطبيق التطور التقني في الأجهزة الأمنية وانعكاساتها الإدارية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف، الرياض ، ٢٠٠٣، ص٢٣.

١٠) محمد جاب الله عمارة: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية ، دار الطباعة الحرة ، دمنهور، ٢٠٠٥، ص ٤٤.

١١) صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية "مدخل تطبيقي معاصر" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص ٩٨.

١٢) *French، W.: **The Personnel Management Process**: Human Resources Administration، Third Edition, Houghton Mingling Co.، Boston، ١٩٧٤، p. ٣*

١٣) عبد الله محمد عبد الرحمن :علم الاجتماع الصناعي ، مرجع سابق ، ص ٢٩.

١٤) المرجع نفسه ، ص ص ٢٩-٣٠.

١٥) المرجع نفسه ، ص ص ٣٠- ٣١.

١٦) المرجع نفسه ، ص ٣١.

١٧) المرجع نفسه ، ص ص ٣١- ٣٢.

١٨) المرجع نفسه ، ص ص ٣٢- ٤١.

١٩) على عبد الرازق جلبي : علم الاجتماع الصناعي ، مرجع سابق ، ص ٣٩.

٢٠) المرجع نفسه ، ص ٤٠-٤١.

٢١) *Daniel A. Wren **: The Evolution of Management Thought**, ٤th ed. New York: Wiley, ١٩٩٣, p ١٩٤.*

٢٢) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب ، بيروت، ١٩٩٤، ص ٥٨.

٢٣) علي غربي وآخرون ٢٠٠٢ :،ص٣٣).

٢٤) حسين عبد الحميد رشوان :علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ٢٠٠٤ ، ص ص٥٣ ـ ٥٤ .

٢٥) سعد عيد مرسي: الأيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠ ، ص١٢١.

٢٦) محمد بو مخلوف: التنظيم الصناعي والبيئة، دار الأمة للطباعة والنشر، الجزائر، ٢٠٠١، ص ٥٧.
٢٧) عبد الغفار حنفي& محمد فريد الصحن: إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩١، ص ص٢٩-٣٠.
٢٨) محمد علي محمد :علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات ، الجزء الأول، دار الكتب الجامعية الإسكندرية،، ١٩٧٢ ، ص١٣١.
٢٩) محمد، عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم، ط٤، دار الفكر العربي، القاهرة ، ١٩٧٦، ص ٥٣.
٣٠) ولد فريديريك تايلور(١٨٥٦ ـ ١٩١٥)، في أمريكا في ورشة صغيرة كتلميذ صناعي لمدة أربع سنوات ثم التحق بشركة مدفال لصناعة الصلب وخلال ثماني سنوات تدرج تايلور من عامل بسيط إلى ميكانيكي (فني) ، ثم أصبح على قمة الهرم الوظيفي للاستشاريين من المهندسين بالشركة. ويُعرف على أنه مؤسس التنظيم العلمي للعمل، حيث لفت نظرة المشكلات التي واجهات الإدارة، وبدأ يفكر في الوصول إلى حل أو مخرج وإلى طرق معقولة للتغلب على هذه المشكلات . كما درس العمل وجمع عناصر التحليل وقياس المهام وذلك بدراسة أوقات حركة كل دور، مع تجزئة هذه المهام وتوزيع المناصب مع هيكلة المصانع، ودراسة البنى التي تسمح للتنظيم بأداء مهامه بفعالية كبرى، ودراسة طرق العمل المطبقة للبنى التي تم ضبطها. وقد شمل هذا التنظيم كل الأنشطة الصناعية والتجارية، وكل المؤسسات التي تنشط في هذه المجالات. وقد

نشر تايلور أفكاره في كتاب "الإدارة العلمية" عام ١٩١١،وأوضح أن الهدف الرئيسي للإدارة هو الحصول على أكبر قدر من الرفاهية لصاحب العمل والعمال. وركز على الجانب الفني من العمل، ولم يعتني بالجانب البشري على الرغم من إدراكه لأهمية هذا الجانب..

٣١) عبد الوهاب سويسي: أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي، رسالة ماجستير.معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر،٩٥/٩٤.ص:٤ .

٣٢) مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، مطبعة النخلة، بوزريعة، الجزائر،١٩٩٢، ص ٧٣ .

٣٣) مؤيد سعيد السالم، **تنظيم** المنظمات دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، عالم الكتب الحديث، الأردن، ٢٠٠٢ ، ص٥٥

٣٤) عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٧، ص٤١ .

٣٥) محمد علي الشهيب: إدارة العمليات والإنتاج ، روز اليون، ١٩٧٩، ص١٩.

٣٦) جمال الدين مجمد المرسي& ثابت عبد الرحمن إدريس : السلوك التنظيمي، الدر الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ٥٨ .

٣٧) محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٣ ، ص ٤٧ .

٣٨) رونالدي ريجيو: المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، ط١ ، دار .الشروق للنشر، عمان، ١٩٩٩ ، ص ١٩

٣٩) عبد الغفور يونس: تنظيم وإدارة الأعمال ، مرجع سابق ، ص٥٠.

٤٠) إبراهيم المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، دار أفاق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض، ٢٠٠٠، ص ١٠١.

الفصل الثالث :
نظرية العلاقات الإنسانية ودراسة الجماعة

مُقدِّمة:

حظي موضوع دراسة الجماعة باهتمام العديد من الباحثين والمهتمين بالعلوم الإنسانية عامة والعلوم الاجتماعية - ومنها علم الاجتماع - على وجه الخصوص، لأن العمل في التنظيمات المختلفة يتم في معظم الأحيان في إطار الجماعات. ومن المعروف أن سلوك الإنسان كفرد يختلف عن سلوكه كعضو في جماعة. ومن هنا تتجلى أهمية التمييز بين المفهوم الظاهري للجماعة والمتمثل بوجود عدد من الأشخاص في مكان واحد، وبين المفهوم العلمي للجماعة التي تتكون من الأشخاص يتشاركون في تحقيق الأهداف المختلفة، ويشكّلون فريقاً متجانساً ضمن آلية وهيكلية معينة دون التقيد برسميتها أو غير الرسمية . (١)

والواقع أن ارتباط الدراسة العلمية للجماعة جاء متلازما مع نشأة علم الاجتماع والاهتمام بقضاياه وموضوعاته المتشعبة، ومن ثم جاءت بعد التعريفات التي تتعلق بماهية علم الاجتماع لتشير إلى كونه علم يقوم بدراسة العلاقات الاجتماعية أو علم دراسة المجتمع أو العلم الذي يهتم بدراسة التفاعلات أو العمليات الاجتماعية بين أعضاء المجتمع بعضهم البعض. فضلاً عن أن نشأة علم الاجتماع الأولى التي ظهرت خلال أواخر القرن الثامن عشر وأوائل القرن التاسع عشر قد تلازمت بالفعل مع نشأة المجتمع الصناعي.

وقد أنشغل الرواد بتحليل الدور أو التأثير الذي تلعبه الصناعة في حدوث تغييرات ضرورية في نمط الحياة والعلاقات والنظم والمؤسسات الاجتماعية. ومع بداية ثلاثينات القرن العشرين،أخذت عملية تطور علم الاجتماع الصناعي تأخذ أبعاداً علمية وأكاديمية

أكثر تخصصاً، ولاسيما بعد أن بدأت مراكز البحث العلمي تتبنى دراسة مشكلات الصناعة والتنظيمات والمؤسسات الإنتاجية ككل.

ويناقش الفصل الراهن الكتابات المبكرة لدراسة الجماعة، وارتباط تلك الكتابات بمدرسة العلاقات الإنسانية، ودور روادها والمدارس الفرعية التي انبثقت منها في دراسة الجماعات الإنسانية من جهة، وتطور علم الاجتماع الصناعي من جهة أخرى.

أولاً : الكتابات المبكرة في دراسة الجماعة:

اهتم الكثير من العلماء والمهتمين بالعلوم الاجتماعية عامة ، وعلم الاجتماع على وجه الخصوص بدراسة الجماعة ؛ حيث تعد النواة الأولى التي ينهض من خلالها المجتمع ، وتبدأ المشكلات والظواهر من حيث توجد أي جماعة ، ولذا فإن دراستها عني به الكثيرين من المفكرين والباحثين . وفي التنظيمات الصناعية لم تعد مكاناً للإنتاج فحسب، بل أصبحت مجتمعاً، فيه من العمليات والعلاقات والصراعات، ما في المجتمع المحلي.

كما أن هذا المجتمع يتشكّل من جماعات مختلفة، ونظراً لأن اجتماعية الإنسان تحتّم عليه بالضرورة الانتماء إلى هذه الجماعات، حيث تؤثر فيه أشد التأثير ويتضح ذلك في سلوكه واتجاهاته، ولهذه الجماعات خصائص تختلف عن خصائص الأعضاء المشكّلين منها، ذلك أن الطاقة البشرية، كما يذهب إلى ذلك " ماركس" ليست كمّا عددياً عشوائياً، وإنما ينشأ عن تجميع العمال، كقوة جمعية جديدة، تختلف كلية عن مجموع القوى، أو الطاقات الفردية لهؤلاء العمال، حيث يتميز العمل الجماعي عن الفردي بتوافر عناصر الحماس

وتضافر الجهود، والمنافسة من أجل زيادة الإنتاج، وإنهاء العمل في فترة محددة. وهذه القوة الجمعية هي ما يطلق عليه " الجماعات الصغيرة" التي تنشأ في جميع التنظيمات، والمؤسسات، والإدارات. (٢)

وتنطوي الجماعات على مجموعة من القيم والمعايير والأهداف والاحتياجات، والتي قد تتفق أهدافها أو تتعارض مع أهداف واحتياجات التنظيم، فإذا كانت الأهداف متفقه لتحقيق نفس النتيجة فإن هذا ما عبرنا عليه بالموقف الايجابي للجماعات الصغيرة، والذي نلمسه من خلال مؤشرات معينة كارتفاع الروح المعنوية، وزيادة الإنتاجية، والتعاون الذي يسود العلاقة بين الجماعات والتنظيم، أما إذا كانت أهداف الجماعات متعارضة مع أهداف التنظيم، فإن الجماعات يسودها الصراع، ويكثر أعضاؤها من التغيبات والتمارض وينشرون الإشاعات المغرضة التي تهدف إلى المساس بكرامة المسئولين أو التنظيم ككل.

ومن هنا تأتي أهمية دراسة الجماعات لكونها الوحدة الأولى، أو هي الخلية التي تبدأ بها الدراسات الاجتماعية، فليس هناك وحدة أقل منها، كما أنها توجد حيث يوجد الإنسان، بل يذهب بعض "علماء الاجتماع " إلى أن عدد الجماعات التي ينتمي إليها الأفراد أكثر من الأفراد أنفسهم، كما أن الإنسان من حيث يولد إلى أن يموت وهو يعيش في جماعات، سواء كانت جماعة الأسرة، أو الأصدقاء أو جماعات العمل الصغيرة، فأهمية هذه الجماعات لا تأتي من كونها تؤثر في أعضائها فحسب، بل إن محاولة تغيير آراء الأفراد، واتجاهاتهم، لا تتوقف على هؤلاء الأفراد فحسب ، بل تعود إلى مواقف المقارنة والتأييد اللذين يجدهما في جماعته، لذلك فإن برامج التوعية والتنمية لا تشير وحدها استجابة الفرد لاعتناق فكرة معينة، أو حتى الإيمان بمبادئ قد تفرض عليه بقوة، بل لن تكتمل الصورة

إن دراسة الجماعة جعلت علماء العلوم الاجتماعية يستطيعون إنهاء ذلك الجدل الذي استمر لسنوات طويلة بين أهمية الفرد أو المجتمع، واتجه تفكيرهم إلى أهمية "الجماعة" التي حققت دراستها نجاحا كبيراً، حيث انصبت جميع الجهود حولها، باعتبارها وحدة المجتمع الأساسية وخليته الأولى. فإحلال فكرة الجماعة محل فكرة المجتمع، هو نزول إلى واقع الدراسة الملموسة، حيث استطاع العلماء عن طريق تطور دراسة الجماعة أن ينقلوا الدراسات الاجتماعية من السماء إلى الأرض "كما يقال" وأن يتحكموا في هذا الميدان، وبدلا من النظر إلى النظم الاجتماعية على أنها القوالب التي يصب فيها الأفراد سلوكهم وعاداتهم، وتقاليدهم أصبح النظر الحالي يتجه إلى الأفراد ومدى مساهمتهم في وضع هذه النظم والقوالب، ودورهم في تشكيل جماعتهم الصغيرة كالأسرة، وجماعة الرفاق، وجماعة العمل..الخ..

فعن طريق دراسة الجماعة لم يعد الأفراد مجرد أناس لا حول ولا قوة يولدون ليجدوا هذا العملاق الذي يسمى بالمجتمع ، فيحاولون مرضاته بأن يصبوا سلوكياتهم المختلفة في قوالبه الجاهزة بل صار للأفراد الحرية في تشكيل جماعاتهم المختلفة ، والمساهمة في إنشاء العادات والتقاليد ، والمعايير ، والضوابط التي تضعها الجماعة ، فصار الفرد داخل الجماعة هو المساهم إلى حد ما في وضع قيمها ومعاييرها ، وأصبحت هذه الجماعات هي الوسيط بين الفرد والمجتمع ، عن طريقها تم التحكم في المجتمع بصورته العامة .

١) تعريف الجماعة:

يختلف الباحثون في مجال الدراسات النفسية الاجتماعية في تحديد مفهوم الجماعة باختلاف الأسس التي يقوم عليها وصف الجماعة أو تعريفها. **(٣)** حيث تعرف بأنها:" وحدة اجتماعية تتكون من ثلاثة أشخاص فأكثر يتم بينهم تفاعل اجتماعي، وعلاقات اجتماعية وتأثير

انفعالي ونشاط متبادل على أساسه تتحدد الأدوار والمكانة الاجتماعية لأفراد الجماعة وفق معايير وقيم الجماعة إشباعاً لحاجيات أفرادها ورغباتهم وسعيا لتحقيق أهداف الجماعة دائما.

وكثيراً ما يُستخدم هذا التعبير في أدبيات اللغة العامية بين الناس في المجتمع، وهو يدل على مضمون سليم ويرتبط إلى حد ما بالتعريف العلمي لمفردة الجماعة، حيث اتفق المفكرون على تعريف الجماعة بالتالي:"الجماعة هي وحدة بشرية تضم مجموعة من الأفراد المشتركون فيما بينهم بقواسم مشتركة، وتتميز عبر رمزية المظهر الخارجي، أو القيم التي تتمسك بها، أو الأفكار التي تدافع عنها، والتي بمجملها تشكل تركيبة المجموعة وتحتفظ على تماسكها".

إن فهم طبيعة الحياة الاجتماعية لا يكون إلا من خلال فهم الجماعة وديناميتها؛ فالجماعة هي "وحدة اجتماعية تتكون من فردين أو عدد من الأفراد بينهم علاقة صريحة على النحو يسمح بأن يدرك الأنا الآخر كعضو في الجماعة ولكل فرد من أفراد الجماعة دوره الذي يؤديه. **(٤)** ويعرفها معوض بكونها وحدة اجتماعية تتكون من ثلاثة أشخاص فأكثر يتم بينهم تفاعل اجتماعي وعلاقات اجتماعية وتأثير انفعالي ونشاط متبادل على أساسه تتحدد الأدوار والمكانة الاجتماعية لأفراد الجماعة وفق معايير وقيم الجماعة إشباعا لحاجيات أفرادها ورغباتهم وسعيا لتحقيق أهداف الجماعة دائما. **(٥)** وتتميز الجماعة بعدة خصائص كالتجمع والتماسك والانسجام

وتتميز الجماعة الإنسانية بوجود اللغة وهي أداة الاتصال الرئيسية وعلاقة صريحة ، قد تكون جغرافية أو سلالية أو اقتصادية ، أو وحدة الأهداف أو وحدة العمل والشعور بالتبعية أو الشعور بالنوع،أو الشعور بالانتماء إلى وحدة واحدة،ولهذه الوحدة الاجتماعية مجموعة من المعايير والقيم الخاصة، والتي تحدد سلوك أفرادها على

الأقل في الأمور التي تخص الجماعة؛ سعياً لتحقيق هدف مشترك، وبصورة يكون فيها وجود الأفراد مشبعاً لبعض حاجاتهم. وهناك عدة تسميات للجماعة الصغيرة، فهناك الفريق والطاقم، والمجموعة، والخلية، والعصابة، والزمرة ، وهي ما قد توجد في جماعة أو تنظيم اجتماعي أكبر كالمصنع .

٢) خصائص الجماعة:

للجماعة عدد من الخصائص أو صفات ينبغي أن تتوفر في الجماعة حتى تكتسب صفة الجماعة منها:

أ- وحدة الغرض والأهداف المشتركة التي تلبي احتياجات أعضاء الجماعة والترابط بين أفرادها.

ب- أن لا يقل عدد أعضاؤها عن ثلاثة أشخاص.

ج- أن تهيئ الجماعة لأعضائها الفرص للنمو وإشباع حاجاتهم.

د- أن تكون العلاقات مبنية على الود والتعاون.

ه- أن يكون هدف الجماعة متفقا مع عادات وتقاليد المجتمع الموجودة فيه.

و- أن تكون للجماعة قيادة مهما كان عدد أفرادها.

ز- أن تكون الجماعة على درجة ما من التنظيم، بحيث يتم من خلاله توزيع الأدوار والمهام والمسئوليات بين أعضاء الجماعة ، وفق معايير وأساليب ضبط معينة.

ح- وجود طريقة للاتصال، كاللغة والرموز والمعاني، والتواصل بشكل فعال بين أفراد الجماعة.

٣) أنواع الجماعات:

يتضمن المجتمع الإنساني عدة أنواع من الجماعات البشرية، فكلما نما المجتمع وتطور زاد عدد جماعاته بسبب ازدياد حاجات

الإنسان ومصالحه وأهدافه الخاصة. وقد صنف علماء الاجتماع الجماعات الاجتماعية إلى عدة أصناف يمكن توضيحها على النحو الآتي:

أ) الجماعات الأولية والجماعات الثانوية (٦) :

يصنف كولي الجماعات إلى الجماعات الأولية ، وهي جماعة تتكون من عدد من الناس الذين يجمعهم كم هائل من الروابط العاطفية، ويجتمعون من أجل تحقيق بعض المصالح أو الأهداف العامة، وتضم أفراداً ينخرطون فيها تحت ضغوط اجتماعية خارجة عن إرادتهم وليس بمحض إرادتهم. ويعرفها هوماس "بأنها جماعة صغيرة قوامها عدد من الأشخاص يتواصلون بينهم إبان مدة معينة. ويكون عددهم قليلا بحيث يتمكن كل منهم من الاتصال بجميع الأشخاص الآخرين مباشرة بدون واسطة شخص آخر". وتتميز بما يلي:

- جماعات تقوم على علاقة الوجه للوجه المباشر بين أعضاء الجماعات.
- الاتصال فيها اتصال قوي ومباشر.
- تقوم على أساس التعاون بين أفرادها.
- حرية التعبير عن الشخصية والعواطف.
- هدف الجماعة المصلحة العامة.
- صغيرة الحجم ؛ مثال (الأسرة – جماعة اللعب – الجوار).

وهذه الجماعات توجد في جميع التنظيمات الاجتماعية؛ ويوجد بين أعضائها ما يسمى (بنحن) وهذا الشعور يجعل الشخص داخل الجماعة ويفصله عن الجماعة الخارجية. وتلعب الجماعة الأولية دوراً مهماً في توجيه حياة الإنسان والشعور بالأمن واكتساب مقومات شخصيته منها.

أما **الجماعات الثانوية،** فهي جماعة تتكون من عدد من الناس الذين يجمعهم قليل من الروابط العاطفية ، ويجتمعون من أجل تحقيق بعض المصالح أو الأهداف العملية الخاصة،أو هي جماعات تسير وفق تنظيمات قانونية اقتصادية أو سياسية أو غيرها كالمستشفيات والمدارس والأحزاب. وتتسم العلاقات بين أعضائها بالبرودة والطابع غير الشخصي، فهي علاقات محكومة بقوانين تتغلب فيها القواعد المكتوبة على الحوار المباشر، وينتمي إليها الفرد بإرادته،ويكون نشاطها محدد، ويرتبط بقاء وجودها باستمرار نشاطها (نادي رياضي، تنظيم سياسي.. صناعي) وتتميز بما يلي:

- أكبر حجماً مقارنة بالجماعات الأولية.
- علاقة أفرادها غير مباشرة.
- علاقاتها رسمية وكثيراً ما توجد في المجتمع الحضري.
- أهدافها محدده. مثل ((التنظيمات – مؤسسات العمل)).

ويلاحظ انه يوجد علاقة متبادلة بين الجماعات الأولية والثانوية: فالثانوية: تؤثر على شكل ووظيفة الجماعات الأولية ؛مثال (دور الأب في الأسرة يتأثر بدوره في العمل من حيث الدخل ومن حيث الوقت الذي يقضيه مع أسرته). أما الأولية: فتؤثر على الجماعات الثانوية ؛مثال(دور الفرد كأب يؤثر على عمله خارج الأسرة ففي حالة وجود مشكلة داخل الأسرة يتأثر عمل الفرد).

وهناك تقسيمات أخرى للجماعات منها :

١) الجماعة المرجعية: هي مجموعة من الأشخاص تربطهم معاً أهداف واتجاهات مشتركة، ويحاولون اتخاذ قرارات تدعم القيم التي يفضلونها وذلك بشتى الوسائل. ويصبح الفرد الذي ينتمي لها جزءاً منها بأفكارها ويحاول الانسجام معها، وتعطيه التقدير لذاته لأنه يسعى

دائماً لمقارنة نفسه بأفرادها، ويصبح رأيه- وإن كان فردياً- إلاّ أنَّه في واقعه رأياً جماعياً يعبّر عن رأي الجماعة التي ينتسب إليها في واقع الأمر، أو هي جماعة يرجع إليها الفرد في تقويم سلوكه الاجتماعي ويسعى لأن يربط نفسه بها، أو يأمل في ذلك، فهي موضع احترام واعتراف وموضع انتماء وجاذبية لديه، وفيها يلعب الفرد أحبّ الأدوار الاجتماعية إلى نفسه وأكثرها إشباعاً لحاجاته، كما أنه يشارك أفرادها في اتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم الاجتماعية ومستوى طموحهم، في أدوارهم وعاداتهم وسلوكهم الاجتماعي أيضاً كذلك يخضع لضبطها الاجتماعي ومعاييرها فيتشرب قواعد سلوكها بما هو مقبول وغير مقبول وما هو حرام أو حلال...الخ، وكلما ازداد الشخص تمسكاً بقيم الجماعة ومعاييرها كانت فرصة تقبله لما يتعارض معها نادرة الحدوث. ومن هذا المنطلق فإن الجماعة تمارس ضغوطها عندما لا يتماثل معها أعضاؤها أو لا يلتزمون بشروط عضويتهم والإذعان لمعاييرها وإرشاداتها وتوجيهاتها، وتتمثل هذه الضغوط باللوم والنقد والنظرة الساخرة والنفور وغيرها، وهكذا نجد أن الجماعة تستخدم ضغوطها على الأعضاء من أجل المحافظة على تماسكها وصولاً إلى أهدافها.

تنقسم الجماعة المرجعية بدورها إلى:

أ- جماعات عضوية: ينتمي إليها الفرد، وتشمل جماعات المواجهة الصغيرة ويكون التفاعل الاجتماعي وجهاً لوجه مثل: جماعة الأسرة وجماعة الزملاء في العمل، جماعات ينتمي إليها الفرد أيضاً؛ ولكن دون تفاعل اجتماعي مباشر أو دون أن تتضمن زمالة شخصية فعليّة مثل: الجماعات السياسية أو الجمعيات العلمية الدولية.

ب- جماعات آلية: ينتمي إليها الفرد بصورة تلقائية لا دخل لإرادته فيها مثل: جماعة السن أو النوع أو الثقافة أو الحالة الزوجية...الخ.

ج- جماعات متوقعة- مستقبلية: وهي التي ينتظر انتماء الفرد إليها مثل نقابة المحامين أو الاجتماعيين وذلك بعد تخرجه من كليته.

٢) جماعة الرفاق: تعد جماعة الرفاق أو الأقران من الجماعات المرجعية في المجتمع، حيث ينضم إليها الفرد في مدرسته أو في الحي السكني الذي يعيش فيه أو في النادي الرياضي أو الثقافي الذي ينتمي إليه. ويلاحظ أنه من النادر أن لا ينضم الفرد في الفترة العمرية من سن "١٣-١٩" سنة إلى جماعة الرفاق. وتتضمن جماعة الأقران: جماعة اللعب، وهي تتشكل تلقائياً دون قواعد ما بقصد اللعب واللهو غير المقيد، وغالباً ما نجدها في الطفولة المبكرة في رياض الأطفال ودور الحضانة. وهناك جماعة اللعبة، ويشترك فيها الأعضاء بقصد ممارسة لعبة معينة مثل كرة القدم أو غيرها من الألعاب وهي تعمل وفق قواعد محددة. وهناك ما يدعى بالثلة، وهي جماعة مرجعية تتسم بالتماسك بين أفرادها وعادةً ما يكونون من جنس واحد ومستوى دراسي متقارب، وينتمون لنفس الحي السكني، وينحدرون من مستويات اقتصادية واجتماعية متقاربة وأحياناً متباينة.

٣) الجماعات الاختيارية: وهي جماعات تضم أفراداً يرغبون بتقديم خدمات ومساعدات بشكل طوعي متبرعين بوقتهم وجهدهم وفي بعض الحالات بمالهم، أي أنَّ عضوية هؤلاء الأفراد جاءت بمحض إرادتهم ورغبتهم وليس تحت أي ضغط أو شرط أو ظرف طارئ مثل: الجمعيات الخيرية، النوادي الاجتماعية، النوادي الرياضية ...الخ.

٤) الجماعات الرسمية : وتتميز بما يلي:

- مقصودة في تأسيسها ، ما لتوجيه الأعضاء نحو هدف محدد.
- إجبارية.
- أدوار أفرادها مكتوبة ومحددة في لوائح .
- تتبع التسلسل الرئاسي لذا فعلاقات أعضائها عمودية، وتظهر على الخريطة التنظيمية الأقسام والإدارات.
- تتميز بالدوام النسبي.
- تضم أعضاء من مواقع مختلفة ضمن التنظيم بعض هذه المواقع قد تكون مؤقتة مثل المجالس واللجان.

ويحدد عالم الاجتماع (أميتاي ايتزوني) ثلاث صفات أساسية للجماعات الرسمية وهي (٨):

١- تتكون بطريقة معينة لأجل تحقيق أهدافها وليس أهداف أعضائها مثال ذلك: الجامعة التي تتألف من كليات وأقسام و مراحل دراسية لأجل تحقيق التحصيل العلمي للطلبة على وفق أهداف الجامعة وليس على وفق مقاييس الطلبة وأهدافهم.

٢- غالباً ما تقوم هذه الجماعات بمراجعة أهدافها واتجاهاتها من أجل مسايرة التطورات الحاصلة في المجتمع.

٣- يحاول قادتها استخدام طاقات وتخصصات أعضائها وقدراتهم بأفضل الطرق الممكنة لكي يستفادوا من تلك القدرات والطاقات والتخصصات لذا نجد الأعضاء في هذه الجماعات يختلفون في رواتبهم كل حسب اختصاصه وقدراته.

٥) الجماعات غير الرسمية: وتتميز بما يلي:

- غير مقصودة في نشأتها حيث تنشأ بشكل عفوي وطبيعي.
- عضويتها اختيارية.
- ليس لديها لوائح وأدوار أفرادها غير مكتوبة.
- تنقسم إلى جماعات المصالح المشتركة مثل النقابات والاتحادات والنوادي والأصدقاء.

ثانياً: نظرية العلاقات الإنسانية :

يقصد بالعلاقات الإنسانية "كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد والتعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن إشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

١) عوامل ظهور نظرية العلاقات الإنسانية**(١٠):**

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في سنة ١٩٣٠ تقريبا بهدف التأكيد على أهمية العنصر البشري كعنصر أساسي محدد للإنتاجية بالمنظمات، من خلال دراسة السلوك الإنساني وانعكاساته على الإنتاجية، ويلاحظ أيضا بأن الهدف المشترك بين المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية هو تحسين الإنتاجية بالمنظمات، نجد أن الاختلاف بينهما ينحصر في أوجه التركيز فالمدرسة الكلاسيكية تعتمد على فكرة أساسية في تحسين الإنتاجية وهي استعمال الأساليب العلمية في دراسة مكان العامل وتنقلاته والاختيار العلمي للعمال وتدريبهم.....الخ أما مدرسة العلاقات الإنسانية فتعتمد على فكرة مفادها أن تحسين الإنتاجية يطوي من خلال، دراسة النواحي السلوكية للأفراد ودوافعهم واهتماماتهم،

والعلاقات الشخصية المتداخلة بينهم، ويعتمد رواد هذه المدرسة على النواحي النفسية والاجتماعية للأفراد ودراسة ما يحفزهم ويدفعهم إلى العمل.

وهناك العديد من الأسباب التي ساهمت في دراسة العلاقات الإنسانية ، وهي:

أ- معرفة دافعية العمل: إن الدوافع تعبير عن حاجات الإنسان تنبع من داخله. والحاجات عديدة ومتنوعة، إلا أن "ماسلو *Maslow*" صنفها إلى خمس فئات عُرفت بـ "هرم الحاجات" وهي الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والأمان، والحاجات الاجتماعية ، والحاجة إلى تحقيق الأنا والمكانة والتقدي ، والحاجة إلى تحقيق الذات .

ب- معرفة ديناميات الجماعة (*Group Dynamics*) : يقصد بديناميات الجماعة تعرف بناء الجماعة وتركيبها وما يسودها من علاقات وتفاعل اجتماعي بين أفرادها. إن هذه المعرفة تساعد رجل الإدارة على القيام بالتوجيه السليم لأفراد الجماعة العاملين معه، وتمكنه من تحقيق تفاعل إيجابي مثمر بين أعضاء الجماعة، وبخاصة إذا استطاع الإداري توفير اتصال ناجح بينه وبين العاملين، وعمل على تحقيق مبدأ المشاركة في العمل، وفي اتخاذ القرار، فضلاً عن الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين .

ج- الروح المعنوية: يقصد بالروح المعنوية المناخ العام الذي يسود الجماعة ويوجه سلوكها. وهي محصلة مجموعة من العوامل التي تسود مناخ المدرسة أو المؤسسة الإدارية، وتعكس نوع

العلاقات الإنسانية السائدة. وهناك بعض المظاهر التي يستدل منها على مستوى روح المعنوية لدى العاملين من أهمها ما يأتي(١١):

د- مستوى الأداء والإنتاج: هناك تناسب طردي بين مستوى الأداء والإنتاج ومستوى الروح المعنوية للعاملين. إذ كلما ارتفع مستوى الأداء والإنتاج ارتفع معه مستوى الروح المعنوية والعكس صحيح.

ه- مدى استمرار العاملين: يعد استمرار العاملين في العمل أحد المظاهر الإيجابية الذي يعكس مدى تماسك أعضاء جماعة العمل، ودليلاً على ارتفاع مستوى الروح المعنوية. في حين تشكل كثرة التنقلات وترك العمل مظهراً سلبياً ودليلاً واضحاً على انخفاض الروح المعنوية للعاملين.

و- مدى غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل: إن كثرة الغيابات والانقطاع عن العمل دليل على عدم رضا العاملين، وتشير إلى وجود فجوة خطيرة في الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة الإدارية لا بد من دراسة أسبابها، والتوصل إلى حلول لها.

ز- مدى ما يسود الأفراد العاملين من خلافات أو نزاعات: إن كثرة الخلافات والنزاعات بين العاملين مؤشر على سوء الإدارة وفشلها في أداء مهماتها، ودليل على انخفض الروح المعنوية. وهذه ظاهرة مرضية ينبغي على رجل الإدارة التصدي لها ومواجهتها بكل حزم، والعمل على إزالتها، وتحقيق مناخ يسوده التعاون والوئام داخل المؤسسة.

ح- مدى كثرة الشكاوى والتظلمات:تعبر كثرة الشكاوى عن حالة التذمر، وتشير إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين. وقد يكون سبب هذا التذمر هو ما يسود جماعة العاملين من توتر داخلي وليس سوء الإدارة. وفي هذه الحالة ينبغي قيام الإدارة بتشخيص أسباب هذا التوتر ومعالجتها، والاهتمام بدراسة شكاوى العاملين وتظلماتهم، للتأكد أن كانت تعبر عن حالة حقيقية أم حالة وهمية بهدف تحقيق الانسجام والتوافق بين جميع العاملين.

ط- صراع الأفراد وكفاءة المنظمة:تتميز الجماعات الإنسانية بحركتها الدائمة نتيجة التفاعل المستمر بين أعضائها، وما ينجم عنه من خلافات وتوترات وصراعات. ولكي تحافظ المؤسسة الإدارية على مستوى مناسب من الروح المعنوية للعاملين فيها، لا بد من العمل على مساعدتهم على التكيف مع بيئة العمل، كما ينبغي على رجل الإدارة القيام بمعالجة ما قد يحصل من صراعات بين العاملين أنفسهم، وبينهم وبين الإدارة، بهدف رفع مستوى كفاءة المنظمة الإدارية. وهذا يعني وجود تناسب عكسي بين درجة الصراع وكفاءة المنظمة. إذ كلما قل الصراع زادت كفاءة المنظمة الإدارية والعكس صحيح.

وتنطلق هذه النظرية من افتراض أهمية العلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل جماعة واحدة أو حتى بين عدة جماعات أولية. كما تظهر أهمية هذه النظرية إلي جانب أهميتها في الاتصال الإداري بالعاملين من جهة ، واحتياجات سوق العمل من جهة أخرى ، فالفرد قبل أن يختار منتج معين يقوم باستشارة أفراد جماعته التي ينتمي لها ، خصوصا مع السلع الدوائية ، فمن غير المعقول اتخاذ الفرد

لقرارات نهائية عشوائيا تكلفه غاليا وتدفعه إلي الندم.

٢- المدارس الفرعية لنظرية العلاقات الإنسانية:

بدأ التركيز خلال عام ١٩٢٠ على الجوانب الإنسانية يتنامى ويؤثر في الفكر الإداري، فظهرت عدة نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقية على النظريات التقليدية السابقة التي لم تتعرض للجانب الإنساني، وإذا تعرضت للجوانب الإنسانية فبهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية وليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته وتنميته أو حل مشاكله. من هنا بدأت نظريات أخرى تنحو منحى آخر نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية، ليس فقط من قبيل الجوانب المادية، وتلبية حاجات العامل المادية ، وإنما التركيز أيضا على الجوانب المعنوية في المشاركة والحرية وتقدير الفرد واحترامه. وقد جاءت رغبة أصحاب العمل ورؤوس الأموال وتطلعاتهم المستمرة نحو زيادة أرباحهم وإنتاج مصانعهم وشركاتهم وطموحهم الذي يفسر ظاهرة لنمو الرأسمالي في نفس الوقت، الأمر الذي دفع الجامعات ومراكز البحث العلمي جهودها من أجل دراسة المشكلات الصناعية، التي ظهرت داخل المؤسسات والشركات الصناعية أو علاقة هذه المشكلات بنوعية البناءات والنظم والأنساق والعلاقات والأدوار الاجتماعية. وهذا ما ظهر في جهود عدد من الجامعات الأمريكية على وجهة الخصوص، مثل جامعات هارفارد، وشيكاغو، وميتشجان وغيرهم من المراكز العلمية.

أ) التون مايو وتجارب هاوثورن(١٢):

تنسب النشأة الأولى لنظرية العلاقات الإنسانية، إلى أعمال عالم الاجتماع الصناعي التون مايو وزملاؤه بجامعة هارفارد وتجاربهم الشهيرة التي تعرف بتجارب مصنع هاورثورن التي ظهرت بالتحديد خلال عام ١٩٢٧م٠ وتم إجراء تجارب ميدانية بواسطة مايو وفريق بحثه الأكاديمي والمتخصص، والتي استمرت طيلة خمس سنوات متصلة وإن كانت قد تمت بصورة مرحلية من حيث إجراء التجارب الميدانية . وقد بلغ عدد هذه المراحل أربع مراحل.

المرحلة الأولى: ركزت هذه المرحلة على قياس إنتاجية خمس عاملات اللاتي يقومن بإنتاج أجهزة التليفونات وتم عزلهن في غرفة خاصة تماثل تماماً نفس الظروف الفيزيقية التي كانت سائدة في الشركة٠ وقد خطط مايو وفريق البحث لإدخال بعض التعديلات في ظروف العمل، وذلك في إطار عناصر التجربة التي قام بها، ومحاولاً أن يختبر فروضها الأساسية، وهي مدى العلاقة بين الإنتاج وتغيير الظروف الفيزيقية للعمل في مرحلة العمل اليومي العادي وقد تم إدخال بعض التغييرات على فترات الراحة ووجبات الغذاء، وعدد ساعات العمل وغير ذلك من تغيرات متعددة وضعها مايو في غرفة الاختبار، ولكنه لاحظ أن الإنتاج قد زاد٠ كما استطاع التون مايو بعد ذلك، أن يفسر هذه الزيادة نتيجة لوجود العاملات في مكان التجربة ويعملن كفريق لديه اتجاهات محددة (إيجابية) نحو قيمة العمل الذي يقمن به، علاوة على توطيد نسق العلاقات الاجتماعية، بين الجماعة العاملة.

المرحلة الثانية : جاءت النتائج السابقة للمرحلة الأولى، لتعزز من أفكار الباحثين نحو اتجاهات العاملين في العمل وعلاقاتهم برؤسائهم ونظم الإشراف والعمل زيادة الإنتاجية، بالرغم من تغيير ظروف العمل ذاتها٠وقد تم تصميم استمارة للبحث وجمع البيانات الخاصة بها عن طريق إجراء المقابلات الشخصية مع فريق البحث، وتم تطبيقها على كل العاملين بالمصنع٠ وتوصلت الدراسة خلال هذه المرحلة إلى عدد من النتائج أيضاً، من أهمها:

- إن الاتجاهات نحو الإشراف في الخط الأول(المباشر مع العاملات) تؤثر على الروح المعنوية وإنتاجياتهم أكثر من خطوط الأشراف الأخرى.
- إن تكوين الاتجاهات لدى العاملات وعلاقتهن ببعضهن عملت على زيادة روابط العلاقات الاجتماعية غير الرسمية من شأنها أن تزيد الإنتاج بصورة مستمرة.
- حدث نوع من التعاون بين أفراد مجموعة العمل في حالة وقوع جزاءات سلبية.

المرحلة الثالثة : اهتم فريق البحث بعد ذلك، بوضع تساؤل هام بهدف الإجابة عليه خلال المرحلة الثالثة من التجارب، وكان هذا السؤال يتلخص حول ما هي أهم أنواع الاتجاهات والمشاعر التي تؤثر عن غيرها في العملية الإنتاجية لدى العمال. وتم اختيار مجموعة جديدة من العمال في مصنع التليفونات، لإجراء التجربة عليهم، وذلك بعد عزلهم عن خطوط إنتاجهم العادية واستخدام عدد من الأساليب المنهجية والبحثية المتنوعة مثل المقابلات الشخصية، واستمارات البحث، والملاحظة المباشرة للسلوك الفردي خلال عملية الإنتاج

والعمل. وقد توصل فريق البحث، إلى أن العاملين يقيمون نوع من التستر لإخفاء مشاعرهم واتجاهيتهم لتظل داخل الجماعة ، والتي من الصعب إظهارها لفريق البحث مباشرة، وكأن يتم التعبير عن سلوكهم وأفعالهم بلغة الجماعة. وقد تم اختيار أحد الأفراد ممثلاً عن الجماعة لحل مشكلاتهم المرتبطة بالمسائل الفنية أو التحدث مع مشرفيهم أو الإدارة ومن ثم، فلقد ظهر التنظيم غير الرسمي للجماعة، ليفسر مدى قوة هذه التنظيمات وعلاقتها بالعمل والإنتاجية والتعبير في نفس الوقت عن المشاعر والاتجاهات التي تخص مجال العمل.

المرحلة الرابعة : ركزت تجارب هذه المرحلة على دراسة أثر التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية وعلاقته بزيادة الإنتاجية لجماعات العمل. حيث اهتم فريق البحث باختيار النتائج التي قد توصلوا إليها في المرحلة الثالثة٠ وقد استخدم فريق البحث الكثير من الأساليب لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، بالإضافة إلى إجراء المقابلات الشخصية والحرة أو تطبيق استمارة البحث، أو استخدام الملاحظة المكثفة٠وقد تم الاتفاق ودياً أو غير رسمياً بين العاملات لوضع معايير معينة تتعلق بالعملية الإنتاجية، وأن عملية زيادة الإنتاج أو نقصانها يعد أمراً لا تقبله الجماعة، ويعتبر خروجاً عن التقاليد والأعراف غير الرسمية، كما كانت الجماعة تمارس نوعاً من الضغوط على الأفراد الخارجين، عن قواعدها سواء الضرب أو اللوم أو العزل الاجتماعي أو السخرية. **(١٣)**

- إسهامات مايو بعد تجارب هاوثورن:

استمرت تجارب هاوثورن لمدة خمس سنوات من ١٩٢٧ – ١٩٣٢، ولكن حدث تطور في طبيعة الحياة الاقتصادية والنشاط الصناعي نتيجة للكساد العالي الذي ظهر في أوروبا والولايات المتحدة، وهذا ما أدى إلى إنهاء برنامج الأبحاث التي قد حددها من قبل مايو وزملاؤه بجامعة هارفارد.

ولكن من خلال الحرب العالمية الثانية، تم إجراء تجربتين آخرتين لتضيف إلى إسهامات مايو وفريق بحثه الكثير من النتائج الأخرى، التي تعزز عموماً جهود نظرية العلاقات الإنسانية وإضافاتها العلمية في مجال تطور علم الاجتماع الصناعي وهاتين التجربتين هما (١٤):

التجربة الأولى : أجريت هذه التجربة في مصانع الأعمال المعدنية عام ١٩٤٣ على ثلاثة أقسام إنتاجية، ولوحظ بها تغيب العمال بصورة ملحوظة عن بقية الأقسام الأخرى، كما لوحظ أيضاً أن نسبة الغياب في أحد هذه الأقسام الثلاث تقل عن ما هو موجود في القسمين الأخريين.

التجربة الثانية : أجريت هذه التجربة في احد مصانع الطائرات بجنوب كاليفورنيا عام ١٩٤٤، للكشف عن أسباب مشكلات التغيب ونوبات العمل في المصنع، ما عدا وجود ثلاث أقسام لم تظهر فيها هذه المشكلة. وقد توصل فريق البحث بقيادة مايو للتوصل لعدد من النتائج منها :

- أن جماعات العمل في الأقسام الثلاث تعتبر صغيرة جداً، مما يؤثر على تقوية انساق الاتصال والعلاقات الاجتماعية وانصهارهم عموماً في وحدة الجماعة (الغير رسمية).

- كان يوجد من بين جماعات العمل عدد من القيادات غير الرسمية التي كانت منتظمة في العمل، وكان ذلك يعتبر مثالاً للقدوة والاهتداء به من قبل بقية الأعضاء أو أفراد الجماعة.
- ارتفاع في نسبة الغياب في الأقسام الأخرى بالمصنع، نظراً لعدم وجود جماعات غير رسمية، كما لم يكن الأعضاء بينهم نوع من العلاقات الاجتماعية، أو شعور بالولاء أو الانتماء سواء الأقسام الإنتاجية أو المصنع ككل.

لقد أسهمت الدراسات التي قام بها **التون مايو** مع زملائه في مصنع هاوثورن في أمريكا- في لفت الأنظار لدور العنصر البشري والعلاقات الإنسانية وتأثيرها في السلوك التنظيمي. وقد توصل إلي عدة نتائج ، أهمها**(١٥):**

١) أن علاقات السلطة والمسؤولية التي يفرضها التنظيم الرسمي الهرمي، وصبغ جميع العمليات التنظيمية بالصبغة الرسمية، لا يتناسبان مع الطبيعة البشرية، لأن الإنسان كائن حي لا يمكن أن نديره كيفما نشاء.

٢) التوافق والانسجام الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين هو العامل الأساسي الذي يؤثر في إنتاجية العمال، وبالتالي القدرة الجسدية ومناخ العمل المادي ليس المؤثر الأول - كما أشارت النظرية الكلاسيكية.

٣) الحوافز المعنوية لها تأثير قوي في زيادة الإنتاجية، فحاجات الإنسان ليست كلها مادية بل منها معنوية لا يمكن أن يشبعها الحافز الاقتصادي. إذاً فالرضا الوظيفي للفرد لا يعتمد اعتماداً كلياً على المال.

٤) أن تقسيم العمل إلي جزئيات صغيرة، والتخصص الزائد سيؤديان إلي نتائج عكسية، حيث سيصاب الفرد بالملل والسأم نتيجة أدائه لعمل بسيط منمط لساعات طويلة، وسوف يشعر الفرد انه كآلة تعمل طوال ساعات العمل الرسمية. وبالإضافة إلي ذلك فان التخصص الدقيق يشعر الفرد بالانعزالية وانحصار اهتمامه في دائرة اختصاصه، دون أن يشعر بالمشكلات من حوله. لذلك يجب أن تكون هناك حدود لاستخدام هذا المبدأ التنظيمي الذي نادت به النظرية الكلاسيكية، لان تجاوزه سيحدث أضراراً للمنظمة.

٥) العمال لا يسلكون ويجابهون الإدارة وسياساتها كأفراد، وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات. أن السلوك الفردي للعامل إنما هو تعبير وانعكاس لأفكار الجماعة التي ينتمي إليها، وبالتالي لا يمكن النظر إلي العمال على أنهم أفراد منعزلون ، بل يجب النظر إليهم باعتبارهم أعضاء في جماعات لها تقاليد وعرف يلتزم بها الأفراد وتحرك سلوكهم في اتجاه دون آخر، وقد تكون عقبة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة إذا اختلفت أهداف الجماعة مع أهدافها. إذاً لا يمكن التعامل مع الفرد كوحدة منعزلة، ولكن يجب التعامل معه كعضو في جماعة يتعرض لضغوطها وتأثيراتها. **(١٦)**

٦) للوصول إلي إنتاجية جيدة يجب :

أ- توفير قيادة ديمقراطية تؤمن بالصداقة بين الرئيس ومرؤوسيه، وبين أعضاء التنظيم، وتؤثر في العادات والتقاليد بما يتلاءم مع الأهداف العامة للمنظمة وتسمح بمشاركة العاملين لتحقيق الرضا النفسي والإنتاجية المرتفعة.

ب- عدم مقاومة التنظيم غير الرسمي، بل السماح له بان يتشكل وينمو، ومهمة الإدارة أن تتقرب منه وتتعاون معه وتكسبه لجانبها.

ج- أن يتم وضع الهيكل التنظيمي وتحديد المسئوليات ويراعى فيه حاجات الأفراد الاجتماعية.

د- تنمية شبكة الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين الوحدات الإدارية والجماعات داخل التنظيم.

ه- دراسة مشاكل العاملين ، ومحاولة وضع حلول لها من قبل الإدارة . **(١٧)**

ومما هو جدير بالذكر أن دراسة إلتون مايو قد فتحت الطريق أمام العلماء والباحثين الاجتماعيين والسلوكيين والإداريين إلى مزيد من الدراسات العلمية التجريبية لمعرفة آثار الممارسات الإدارية المتخلفة على العنصر البشري. ولكن البعض يرى أن مدرسة العلاقات الإنسانية جاءت كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية في الإدارة والتي ركزت فقط على الإنتاجية، وأغفلت العامل الإنساني فهي إذن نتيجة منطقية لسلبيات نظرية البيروقراطية والإدارة العلمية وهي أيضاً نمو طبيعي في الفكر الإداري لا يكتمل إلا به. فبينما تركز النظرية البيروقراطية ونظريات التقسيم الإداري على الجانب الهيكلي، وتركز المدرسة العلمية على الجانب الإجرائي، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تركز على جانب مهم ومكمل للجوانب الأخرى وهو الإنسان، وبذلك تعتبر هذه المدرسة إضافة جديدة وليست بديلاً للمدارس التي سبقتها.

ب- لويد وارنر ومدرسة شيكاغو **(١٨)**:

كشفت الآراء السابقة لكل من التون مايو، وفريق بحث جامعة هارفارد، عن مدى التغيرات التي طرأت على دراسة المؤسسات

والتنظيمات الصناعية،والاهتمام عموماً بالعلاقات الإنسانية داخل هذه المؤسسات وتأثيرها بصورة مباشرة على العملية الإنتاجية والعلاقة بين العمال والإدارة وأصحاب العمل وإن كانت جاءت تصورات ونتائج دراسات مايو التي استمرت إلى عام ١٩٤٦م والتي بدأت في عام ١٩٢٧م مركزة على دراسة العلاقات الرسمية داخل الوحدات الإنتاجية أو المؤسسة الصناعية فقط.

وقد تطورت دراسات مدرسة العلاقات الإنسانية وخاصة خلال عام ١٩٥٤م عندما تشكل فريق بحث علمي بقيادة لويد وارنر بجامعة شيكاجو وقد قام بدراسة العلاقة بين المصنع والبيئة الخارجية المحيطة. كما استعان لويد ورانر وفريق بحثه بمجموعة من المفهومات السوسيولوجية ومناهج البحث المستخدمة من قبل علماء الاجتماع عند دراسة المجتمع المحلي مثل : الدور، ككل، والاهتمام عموماً بدراسة العلاقة المتبادلة بين المصنع والبيئة الخارجية علاوة أيضاً دراسة العمليات والبيئة الداخلية للمصنع ذاته ومدى تأثرها بالعوامل الخارجية.

عموما ينظر لإسهامات لويد وارنر وزملاؤه على أنها ساهمت في دراسة الصناعة وعلاقتها بالبيئة المحلية ودراسة دور العوامل الخارجية وتأثيرها على الصناعة٠ ومن أبرز العوامل الخارجية التي سعى لويد وارنر لتحليلها بصورة ميدانية هو عامل التكنولوجيا الذي تم تطبيقه على مصانع الأحذية وتغيره عن النمط التقليدي لهذه المصانع وخاصة بعد إدخال الآلات والمعدات الحديثة في هذه الصناعة فلقد تم تغيير جميع أو معظم العمال المهرة (التقليدين) إلى عمال شبه مهره خاصة بعد تدريب عدد كبير من العمال على الآلات والتكنولوجيا الحديثة.

ج- تجارب العلاقات الإنسانية في أوروبا **(١٩)**:

بعد إن انتشرت نتائج تجارب هاوثورن في أواخر الثلاثينات وذلك نتيجة لجهود التون مايو ومدرسة العلاقات الإنسانية، ما لبثت أن اهتمت أيضاً المؤسسات الصناعية الأوروبية بما حدث من ثورة علمية في مجال الإدارة العلمية والتكوين الإداري مثل تايلور وفايول خاصة وأن المؤسسات والتنظيمات الصناعية كانت تعاني من تأثير الكساد الاقتصادي العالمي، الذي أثر على طبيعة الإنتاج ونمو حركة رأس المال والاستثمار وغيرها من مقومات الصناعة.

وجاءت عملية انتشار أفكار العلاقات الإنسانية إلى أوروبا ممثلة في عدد من الدراسات التي أجريت في مجموعة من الدول الأوروبية ومن أهم هذه الدراسات :

دراسة شركة باتا *Bata*: سعت إدارة هذه الشركة لدراسة أثر العوامل الاجتماعية والنفسية على تحسين الإنتاج.تم تغيير نمط الآلات والتكنولوجيا واستحداث أنماط تكنولوجية حديثة لإنتاج الأحذية. ولقد ركزت الشركة على تقديم أنماط متعددة من الرعاية الاجتماعية. أيضاً تم أنشاء مدرسة للتدريب وإعطاء حرية اكبر لرئيس الشركة، وتقسيم الشركة إلى مجموعة من الأقسام و تغير السلوك الإداري للمديرين.

دراسة بارديية في فرنسا:أجريت هذه الدراسة بواسطة بارديية الذي كان يعمل رئيساً لإحدى الشركات الفرنسية العاملة في مجال تصنيع الآلات الأوتوماتيكية ، حيث حرص رئيس الشركة على تغيير نمط الإدارة الكلاسيكية وخلق نوع من التضامن الاجتماعي بين العمال والإدارة.

دراسة يوجين شولر في فرنسا:اشتهرت هذه الدراسة تحت اسم دراسة ''طريقة الأجور التناسبية''، واعتمدت الدراسة على استخدام الحافز المادي في تغيير الجو السيكولوجي للشركة التي أجرى فيها شولر تجربته. وقد اعتقد شولر أن الأجور تمثل للإنسان ما يمثله النبات للحيوان ولذا حرص على أن يركز على أهمية تقديم الأجور أو الحوافز المادية كعامل أساسي لزيادة الإنتاجية. كذلك لاحظ أن كثير من العمال كان لديهم عدم اقتناع بهذا لأسلوب ولذا حرص على تغيير آراء هؤلاء العمال والسعي إلى اقتناعهم بمبدأ الحافز المادي واعتباره في حد ذاته مبدأ عادل تتناسب فيه الأجور مع حجم العمل والإنتاج.

دراسة معهد تافستوك بإنجلترا: أنشئ هذا المعهد لدراسة العلاقات الإنسانية في الشركات البريطانية وذلك تحت إشراف اليوت جاكس والذي أجرى مجموعة من الدراسات الميدانية في عدد من المصانع بمدينة لندن، لاختيار نسق العلاقات الإنسانية وأساليب الاتصال بين الإدارة والعمال. كما استعان فريق البحث بالعديد من المداخل السوسيولوجية والسيكولوجية ولاسيما مدخل دراسة الجماعة الصغيرة. كما كون فريق البحث مجالس للعمال للمشاركة في عمليات الإدارة، وحل مشكلات العمل والإنتاج وإضفاء جو من العلاقات الإنسانية والتخلص من مشكلات العمل بصورة مستمرة وذلك من أجل زيادة الإنتاج والتعرف على الصعوبات التي تواجه الإدارة والعمال وكيفية حلها وتحقيق الأهداف العامة للشركة ككل.

ثالثاً: دراسة الجماعة وتطور علم الاجتماع الصناعي:

١) وليام هوايت والاتجاه التفاعلي(٢٠):

جاءت اهتمامات وليام هوايت كأحد رواد نظرية العلاقات الإنسانية التي شاركت في بحوث أو سلسلة تجارب التون مايو والتي أجريت على كثير من الشركات والمؤسسات الصناعية، ولكن مع تطور دراسات العلاقات الإنسانية والتي استمرت بعد تجارب هاوثورن ولاسيما في الأربعينات أخذت دراسات علماء نظرية العلاقات الإنسانية كبعد أو عامل أساسي يمكن تحليله ومعرفة إيجابياته وسلبياته على المؤسسات الإنتاجية أو الخدمات الأخرى والتي اندرجت تحت دراسات صناعة المطاعم *Restaurant industry* من ناحية أو تطبيقها على الجماعات الاجتماعية الصغيرة ومعرفة العلاقات الاجتماعية والأدوار والمراكز وأنماط القيادة والتفاعل فيها عموماً وذلك من ناحية أخرى.

كما تكمن أهمية دراسة هوايت في أنها ركزت على : تفسير العلاقة بين الجماعة الصغيرة (مجتمع الناصية) والمجتمع المحلي الذي ظهرت فيه وهو (حي كورنفيل)، وكذلك نوعية الطبقات أو تاريخ التطور الطبقي في هذا الحي (كورنفيل المجتمع المحلي). وقد استخلص هوايت مجموعة من النتائج التي ترتبط بدراسته للجماعة والفرد ونوعية البناء الاجتماعي الذي يوجد في المجتمع المحلي ويفسر نوعية المشكلات التي تواجه الأفراد والجماعات التي تعيش فيه . كما توصل إلى أن أنماط التفاعل الذي وجد بين أفراد مجتمع الناصية لم تظهر خلال فترة قصيرة ولكن يرجع إلى وجود علاقات من فترة طويلة بين أفراد الجماعة وهذا ما يفسر السبب الرئيسي لمدى ارتباط الفرد بهذه الجماعة حتى ترك الحي أو المجتمع المحلي لفترة طويلة.(٢١)

وفي نفس الوقت وجد بين أفراد الجماعة علاقات متماسكة بفضل نوعية الروابط والمعايير والقيم والأعراف التي تشكل نوع من الالتزام بين الفرد والجماعة ككل، بالإضافة إلى ذلك جاءت أهمية إسهامات وليم هوايت في علم الاجتماع الصناعي أيضاً من خلال دراسته للعلاقات الإنسانية بين العاملين في المطاعم الكبرى وتوصل إلى عدد من النتائج من أهمها : تأثير العلاقات الإنسانية على تحديد نسق المكانة للعاملين، وطبيعة العوامل التي تشكل التنظيمات غير الرسمية مثل النوع والسن والخبرة والسلالة .

٢) فرنسيس ليكرت ومدرسة ميتشجن **(٢٢)**:

تطورت دراسات الجماعة أو الاتجاه التفاعلي وعملت على تحديث المداخل والنظريات التي تهتم بدراسة مشكلات علم الاجتماع الصناعي وقضاياه المختلفة التي بدأت تأخذ الطابع العلمي والأكاديمي بعد أن ظهرت إسهامات علماء جامعة هارفارد بقيادة التون مايو منذ أواخر العشرينات من هذا القرن . وجاءت جامعة ميتشجان لتسهم أيضاً في تطور علم الاجتماع الصناعي، وذلك عن طريق إجراء البحوث الميدانية المتخصصة، والتي تركز على دراسة الجماعة داخل المؤسسات الصناعية والإنتاجية وحاول التركيز على دراسة القيادة والإشراف ودورهما في تنظيمات العمل وتطور الإنتاج وتحسين أحوال العلاقة بين العمال والإدارة.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود نمطين من الإشراف والقيادة داخل المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة الميدانية بقيادة ليكرت وفريق بحثه وهما:

- نمط الإشراف الأول: والذي يدور حول العمال .
- نمط الإشراف الثاني: وهو يدور حول الإنتاج

وقد اعتمدت نظرية ليكرت عن الدافعية على الدراسات الميدانية التي أجراها في عدد من التنظيمات، ركز فيها على العنصر البشري وأهمية الدوافع وتأثيرها في السلوك الإنساني داخل التنظيم. إن اعتماد ليكرت على الناحية السلوكية لا يعني أنه قد انحاز إلى نظرية العلاقات الإنسانية، بل إنه اعتمد على كل المفاهيم التي تقدم بها مفكرو الإدارة سواء الكلاسيكيون أو العلاقات الإنسانية في وضع نظريته. فنظرية ليكرت ليست نقدًا للقديم، بل هي محاولة للاستفادة منه عن طريق تعديله وتطويره للوصول إلى نتائج أفضل عن التنظيم.

وقد أفاد " ليكرت" إن نظريته تقوم على مفاهيم أساسية متعددة على شكل نظرية، إذا اعتمد عليها المديرون في المنظمات فسيحققون إنتاجية عالية، وبالتالي النجاح. وفيما يلي هذه المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها نظريته، ولكن قبل عرضها، سنعرف التنظيم كما تناوله ليكرت في نظريته : حيث يعتبر كل تنظيم منشأة إنسانية يتوقف نجاحها على الجهود المتناسقة التي يبذلها أعضاؤها، وهو يتميز بخصائص وعمليات عديدة : فله هيكل تجري فيه عمليات ملاحظة وقياس لجمع البيانات عن الحالة الداخلية فيه والبيئة التي يعمل فيها، والعلاقة بين التنظيم وهذه البيئة (التنظيم نظام مفتوح في رأي ليكرت). وضمن هذا الهيكل توجد شبكة للاتصالات، حيث عن طريقها يتم تبادل وتدفق المعلومات في كافة أجزاء هذا الهيكل، وهذه المعلومات ضرورية لاتخاذ القرارات بالنسبة للأفراد الذين يملكون السلطة.

ويستخدم التنظيم موارد بشرية، ومادية، (آلات، أجهزة) بواسطة هذه الموارد تنفذ القرارات بداخله، ويتم داخل التنظيم عمليات تفاعل بين الأفراد بغية تحقيق أهدافه. والعمليات السابقة مترابطة ويعتمد بعضها على الآخر، ودرجة التفاعل تتوقف على نوع قوى التحفيز التي يستخدمها التنظيم. فإذا كانت سلبية تعتمد على الخوف، نتج عنها اتجاهات غير مؤيدة ومعادية، وستكون عمليات الاتصال واتخاذ القرارات ذات خصائص معينة لتتمكن من مواجهة العداء والنفور والشك من قبل الأفراد.، والعكس صحيح إذا كانت قوى الإثارة إيجابية حيث سينتج عنها عندئذ اتجاهات مؤيدة وتكيف تعاوني من جانب أعضاء التنظيم إذ سيتمكن التنظيم من تحقيق اتصالات فعالة واتخاذ قرارات سليمة وسيحدث تنسيق بين أجزائه وأفراده.

إن تحقيق التعاون المثمر بين كافة العاملين في التنظيم، وخلق الثقة المتبادلة بين الإدارة وبينهم، وللحصول على اتجاهات مؤيدة من قبلهم، وشعورهم بالمسؤولية نحو تحقيق أهدافها – لا يمكن أن يتم عن طريق معاملة الفرد كآلة، واستخدام الرقابة والسلطة الصارمة على أساس أنها من مبادئ التنظيم والتنسيق فيه. هذا المفهوم خاطئ، إن تحقيق الرضا والتعاون والاتجاهات المؤيدة لدى العاملين نحو التنظيم، يجب أن يكون عن طريق استخدام نظام سليم للحوافز لإشباع الرغبات والاحتياجات الحقيقية لدى الأفراد. ويشير ليكرت إلى أن هناك أربعة أنواع من الدوافع تؤثر في سلوك الفرد هي: الدوافع الذاتية : وتمثل الرغبة في تحقيق الإحساس بالقيمة والأهمية والنمو، عن طريق القيام بأعمال هامة وبارزة، يتخذها الفرد لنفسه

كأهداف ذاتية يسعى إلى تحقيقها، ودوافع الأمان والطمأنينة، ودوافع حب الاستطلاع والابتكار والرغبة في القيام بأعمال جديدة، والدوافع الاقتصادية.

فإذا أراد التنظيم استخدام عنصر الدافعية يجب عليه تبني نظاماً تحفيزياً يأخذ بعين الاعتبار هذه الدوافع لدى الفرد، كي تستطيع أن تمارس تأثيراً بارزاً بوساطتها، وذلك في خلق الاتجاهات المؤيدة لها، وتحقيق التعاون والتكيف والاندماج بينه وبين الأفراد، وبالتالي تتحقق أهداف كلا الطرفين.

كما بيّن " ليكرت " أنه يتوجب على التنظيم أن يعتمد على مبادئ التنظيم الأساسية التي نادت بها النظرية الكلاسيكية كوسيلة لتنظيم العمل، بشرط عدم المغالاة في تطبيقها، أي يجب تعديلها بما يحقق مبدأ احترام الشخصية الإنسانية ويشير " ليكرت " إلى أن للجماعة أثراً كبيراً في السلوك الإنساني داخل المنظمة وبالتالي فإن شعور الفرد بالأهمية والقيمة الشخصية أو عدم الأهمية، ينبع بشكل أساسي من علاقته مع أعضاء الجماعة أو الجماعات التي يتعامل معها، فجماعة العمل هي مصدر المشاعر الإيجابية والسلبية للفرد. ويوضح " ليكرت " ذلك فيقول : يقضي الفرد معظم وقته معها ويتأثر بها، وعن طريقها يشعر بالأهمية وهو يسلك سوكا بما يتفق مع أهداف الجماعة، رغبة في الحصول على تأييدها.

ومبدأ التنظيم الاجتماعي (جماعات العمل) الذي أشرنا إليه آنفا يحتاج إلى إيجاد وظيفة تربط الجماعة التي يرأسها المشرف بالرئيس وبالجماعة الأعلى – من وجهة نظر ليكرت – وقد أطلق عليها " ليكرت " تسمية وظيفة مسمار الربط.

كما وضح " ليكرت" أن التنظيم عبارة عن تكوين إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة والمتفاعلة لأعضائه، بمعنى أنه يجب النظر إلى المنظمة على أنها تنظيم جماعي متناسق شديد التماسك، وذلك من خلال تحقيق التفاعل بين الجماعات، ووجود ثقة بين الرؤساء والمرؤوسين. وللوصول إلى ذلك يجب التركيز على أسلوب المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل، وذلك لإشعار الأفراد بأهميتهم وقيمتهم الشخصية، لذلك يجب أن يقوم التفاعل على أساس يؤيد ويدعم القيمة الشخصية. ويرى "ليكرت" أنه لا بد من توفير نمط قيادي ناجح وكفؤ، وشبكة اتصالات واسعة، لتوفير أكبر قدر ممكن من المعلومات عند اتخاذ القرارات.

كما قام " ليكرت" بتحديد سمات المنظمة العامة وهي ما يلي:

- المنظمة نظام متكامل، بمعنى أنه متناسق ومتكامل داخلياً، حيث كل نشاط فيه يكمل الأنشطة الأخرى.
- المنظمة نظام مفتوح بتأثر بالبيئة المحيطة وما يحدث فيها من تغيرات.
- البنيان التنظيمي يجب أن يكون قائماً على أساس الجماعات المتداخلة.
- جماعات العمل يجب أن تكون فعالة ذات أداء كفؤ.
- القيادة : فهي تمثل عامل أساسي في خلق الاتجاهات المؤيدة والمتعاونة لدى الأفراد، بحيث يعملون في توافق نحو بلوغ أهداف متفق عليها ساهموا جميعاً في ضعها.
- جو العمل : حتى يسير العمل داخل المنظمة بشكل جيد ومتناسق يساعد على العمل والإنتاج، يجب توفير مناخ يحفز ويشجع العاملين على بذل الجهد، وهذا الجو يجب أن يساعد الفرد على أن يبني ذاتيته، ويشعر فيه بالاحترام والتقدير وتنمو فيه الثقة والاطمئنان، وذلك لربط أهداف الفرد بأهداف المنظمة.

- الأفراد : هم أهم عنصر في المنظمة، وعليه يتوقف نجاحها أو فشلها، لذلك يجب أن يتوفر لهم التدريب المناسب لأداء الوظائف التي يتحملون مسؤوليتها، كما يجب أن تتوفر لهم فرصة العمل الجماعي، والاتصال بالآخرين.
- علاقات العمل التعاونية: التعاون هو محور النجاح في أي نوع من الأعمال، فإذا كان هناك صراع بين الجماعات داخل المنظمة، فإن ذلك سيؤثر تأثيراً مباشراً في نجاحها وفعاليتها.
- القياس : يجب توفير أساليب لقياس النتائج الداخلية، والمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، وذلك لتوفير قدر موضوعي من المعلومات التي تساعد على اتخاذ قرارات سليمة.
- الاتصالات : إن وجود شبكة اتصالات واسعة النطاق تسمح بنقل المعلومات في كافة أجزاء المنظمة – عنصر حيوي يساعد على التنسيق والتفاعل، ويؤكد سلامة اتخاذ القرارات واعتمادها على كافة البيانات المتاحة.
- المشاركة : وتعني المشاركة في اتخاذ القرارات التي تعتبر وسيلة لإشعار الفرد بأهميته ودوره في المنظمة، الأمر الذي يحقق عنصر التعاون والتفاعل في العمل.

لقد أكد " ليكرت" أنه ليكون التنظيم ممتازاً في أدائه وقادراً على تحقيق أهدافه يجب أن تتوفر فيه السمات السابقة، حيث يتوقع لمثل هذا التنظيم أن يحقق مستوى رفيعاً من الإنتاجية وانخفاضاً في التكاليف، ونسب الغياب وترك العمل.

في نهاية نظرية " ليكرت " أشار إلى أن هذه النظرية إنما هي نظرية مثالية يحتاج تطبيقها إلى جهود وإجراءات مكثفة لوضعها موضع التطبيق الفعلي وتستطيع المنظمات أن تقترب من هذه النظرية في التطبيق تدريجياً لا دفعة واحدة.

(٣) مورينو وسوسيو ميترية علاقات الجماعة **(٢٣)**:

ارتبطت دراسة الجماعة في التنظيمات والمؤسسات الصناعية أو الاجتماعية عموماً، سواء أكانت مؤسسات إنتاجية، أم مؤسسات تقدم الخدمات والرعاية الاجتماعية، أم تقوم بعمليات التهذيب والإصلاح، والتأهيل النفسي والمهني، بما حققته إسهامات علماء الاجتماع الصناعي، وعلماء النفس الاجتماعي، وأيضاً المتخصصين في مجال علم النفس الصناعي، وهذا ما ظهر واضحاً خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين، إلا أننا نلاحظ، أن تطور الاهتمام بدراسة الجماعة جاء عن طريق تحديث الدراسات التي كان يقوم بها أصحاب الاتجاه التفاعلي.

ومع تطور استخدام الأساليب المنهجية وطرق وأدوات البحث الاجتماعي مثل الملاحظة بأنواعها، والمقابلة، وتحليل المضمون، واستمارة البحث وغيرها من الأدوات الأخرى.

وقد سعى **مورينو** لتطوير المقاييس السوسيومترية، عندما وضع ما يعرف بمصفوفة العلاقات الاجتماعية والتي يفرغ فيها النتائج التي يتم التوصل إليها الكاتب من المبحوثين التي يطلق عليها بإصطلاح السوسيو جرام أو يكشف عموماً عن أنماط العلاقات الاجتماعية ومن أهمها:

- العلاقات المركزية ، وتظهر عندما تختار الجماعة فرداً واحداً بصورة محددة.
- العلاقات المتبادلة، وتبدو فيها تبادل الاختيار بين فردين.
- العلاقات المتتابعة، التي تتابع العلاقة بين مجموعة من الأفراد كل منهم الآخر.
- العلاقات الدائرية، التي تبدأ بفرد معين ثم تنتهي إليه بعد الآخرين.
- العلاقات المنفردة، وتكشف عن فشل أحد الأفراد في جذب الآخرين حوله.

ويعتبر المقياس السوسيومتري وسيلة للكشف عن البنية الخفية للجماعة. وهو عبارة عن استمارة تتضمن عددا من الأسئلة توزع بالاسم على أفراد الجماعة مع اشتراط الإجابة الصادقة والتلقائية عن الأسئلة حتى تكون الأجوبة معبرة عن الوضعية الداخلية التي توجد عليها الجماعة وأنشطتها وأهدافها المعبرة عن حياتها وذلك بربط الأسئلة بالأجوبة معا بما هو معيش أو معاش من طرف أعضاء الجماعة بغية الوصول إلى معرفة البنية الداخلية للجماعة وطبيعة العلاقات التفاعلية وطبيعة التواصل حتى يمكن استثمار أهداف الجماعة استثمارا يتجه نحو الأفضل. ويتكون هذا الاختبار لدى مورينو من أربعة أسئلة:

- من هم الأشخاص الذين يرغب المستجوب في أن يكونوا معه ضمن نشاط ما؟
- من هم الأشخاص الذين لا يرغب المستجوب في أن يكونوا معه ضمن نشاط ما؟
- من هم الأشخاص الذين يعتقد أنهم يرغبون في أن يكون هو معهم ضمن نشاط ما؟

- من هم الأشخاص الذين يعتقد أنهم لا يرغبون في أن يكون هو معهم ضمن نشاط ما؟

إن السؤالين الأوليين يحددان المكانة التي يحتلها الفرد واقعيا ضمن شبكة العلاقات داخل الجماعة. في حين يحدد السؤالان الثالث والرابع مكانته المدركة أي مكانته كما يدركها هو. والاختبار السوسيومتري يستوجب ليس فقط الوقوف على الأرقام والمعطيات بل تجاوز ذلك إلى التحليل واستخراج الاستنتاجات. أما فائدته بالنسبة لجماعة الفصل فتتشكل في مجموعة من القضايا نذكر منها:

- الاستئناس بالنتائج في تشكيل المجموعات داخل الفصل عند سلك طريقة المجموعات أو اعتماد أساليبها. عوض تشكيل هذه المجموعات اعتباطا مما قد يخلق عراقيل في وجه إنجاز الأهداف.
- لمعرفة المنعزلين والمنبوذين بهدف العمل على إدماجهم ضمن الجماعة تفاديا لسوء توافقهم الدراسي الذي ينجم عن مكانة سوسيومترية منخفضة.
- لمعرفة بنية العلاقات ومحاولة تغييرها بما يخلق مناخا إيجابيا للجماعة يسمح بالدافعية للعمل والإنتاجية.

ويشترط قبل توجيه الأسئلة تحديد المناخ العام للجماعة حتى تكون مناسبة لما هو معيش من طرف أعضاء الجماعة. وبعد جمع الاستمارات يمكن استخلاص هذه الخريطة أو ما يسمى بالسوسيوجرام ، إذ تكشف للمحلل ما يلي:

- من هم النجوم: أي الأعضاء الذين وقع عليهم اختيار أغلب الأعضاء.
- الجماعات الصغرى التي تضم فردين أو ثلاثة أو أربعة يتبادلون الاختيار بينهم.

- المنعزلون والمهمشون الذين لا يقع عليهم الاختيار من طرف أعضاء الجماعة.

ويستطيع الكاتب عند وضع هذه الخريطة السوسيومترية مثلاً، أن يكتشف بأن هناك شبكة من العلاقات الوجدانية- الفكرية تجمع بين بعض أعضاء الجماعة و تلغي البعض الآخر ، تعطي القيمة والزعامة للواحد دون الآخر ، وبالتالي تصبح للباحث معلومات عن بنية الجماعة التي يتعامل معها .

رابعاً: تقييم إسهامات نظرية العلاقات الإنسانية ودراسة الجماعة(٢٤):

بعكس تحليل التراث التاريخي والتطوري لنشأة علم الاجتماع الصناعي خلال النصف الأخير من القرن العشرين، أن كثيراً من آراء علمائه ودراساتهم النظرية والميدانية قد خضعت للمزيد من التحليل والدراسة والنقد والتقييم الشامل، وذلك في إطار تزايد الاهتمام من قبل المتخصصين بهذا العلم، لتطور نظرياته الحديثة وأساليب ومناهج طرق بحثه، والقضايا والموضوعات التي طرحت منذ البدايات الأول من هذا القرن، واهتم بها علماء الاجتماع الصناعي بصورة عامة.

وبالرغم من هذه الإسهامات الإيجابية لكل من أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية أو الاتجاه التفاعلي في دراسة الجماعة داخل التنظيمات الصناعية إلا أن تحليل التراث السوسيولوجي لعلم الاجتماع الصناعي يعكس في الوقت ذاته مجموعة من الانتقادات إلى أصحاب هذه المدارس أو النظريات، والتي يجب علينا أن نوجزها بصورة محددة في إطار تحليلنا للتراث العلمي لهذه النظريات.

١) الانتقادات التي وجهت إلى نظرية العلاقات الإنسانية:

أ- جاءت دراسات هاوثورن الشهيرة التي أجراها مايو في فترة تاريخية، لم تكن قد تبلورت فيها معالم المشكلات الصناعية بعد.

ب- لم تعط اهتمامات أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية أي نوع من الأهمية لوجود الصراع بين الأفراد أو الأشخاص والجماعات داخل مؤسسات العمل والإنتاج أو لظهور أنماط من الاتصال السلبي، والإشراف الإداري غير السليم، أو ظهور قيادات مهنية غير متخصصة.

ج- ركزت جهود أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية على أهمية الإشباع الاجتماعي داخل المؤسسات الصناعية، وذلك عن طريق خلق نوع من الانتماء نحو العمل والجماعة وظهور التنظيمات الغير رسمية. كما اهتم مايو وزملاؤه عموماً بدراسة أنساق التكامل والتوازن بصورة مستمرة.

د- لقد أهملت دراسات العلاقات الإنسانية، ما يعرف عموماً بالعلاقات الصناعية.

ه- جاءت تصورات أصحاب العلاقات الإنسانية إلى دراسة مشكلات العمل داخل المؤسسات أو المصانع فقط.

و- عندما ركزت الدراسات الميدانية للعلاقات الإنسانية على دراسة المشكلات الواقعية في التنظيمات الصناعية قد أغفلت قواعد أساسية نظرية ومنهجية هامة وذلك لغياب الأمور النظرية.

٢) الانتقادات التي وجهت إلى الاتجاه التفاعلي ودراسة الجماعة(٢٥):

أ- جاءت كثير من المفاهيم التي استخدمها علماء الاتجاه التفاعلي ودراسة الجماعة في التنظيمات أو المؤسسات الصناعية والإنتاجية بصورة غامضة وغير محددة.

ب- تعرض استخدام القياس السوسيومتري للعديد من الانتقادات ولاستخدامه بصورة خاصة لدراسة شبكة العلاقات الاجتماعية.

ج- اعتمدت تحليلات أصحاب الاتجاه التفاعلي ودراسة الجماعة على تفسير المشكلات المرتبطة بالعلاقات والتفاعل والسلوك الفردي والجماعة واعتمادها على عامل واحد فقط مما يصعب وجود ذلك من الناحية الواقعي.

د- جاءت انتقادات أخرى إلى أصحاب نظرية أو الاتجاه التفاعلي ولاسيما عند دراساتهم الميدانية والتجريبية على الجماعات الصغيرة وخضوع هذه الجماعات وسلوكها للتجارب المعملية التي يصعب عموماً وضعها تحت الشروط والظروف الاختيارية.

ه- على مستوى البعد النظري جاءت كثير من أعمال ودراسات الجماعة لتواجه مشكلات متعددة.

و- ركز أصحاب دراسة الجماعة على دراسة مشكلات معينة داخل تنظيمات العمل والمؤسسات الصناعية واهتموا بالطابع الانتقائي لدراسة مشكلات محددة مثل التعاون والتضامن والتوازن أو التغيب أو الإنتاجية دون دراسة الصراع أو التنافر أو الرضا في العمل أو الإشباع الوظيفي والمهني والعلاقات الصناعية والنقابية، أو علاقة تنظيمات العمل بالمجتمع الخارجي ككل.

تعقيب :

منذ أن قام "التون مايو" وأعوانه بتجربتهم الكلاسيكية في مصنع هاوثورن أجريت كثير من البحوث في مجال العلم، وكان الاهتمام الغالب في المراحل الأولى تغليب البحوث التطبيقية على البحوث النظرية، فاتجاه الباحثون إلى دراسة موضوعات تتعلق بالجماعة والكفاية الإنتاجية للعاملين في الصناعة، والروح المعنوية في محيط العمل، ومشكلات الغياب، ودوران العمل، وكيفية التغلب على مقاومة الأفراد للتغيير، إلى غير ذلك من موضوعات تتعلق بالجوانب التطبيقية مما دعا البعض إلى الاعتقاد بأن علم الاجتماع الصناعي فرع تطبيقي لا شأن له بالجوانب النظرية، غير أنه بمرور الوقت اتجه الباحثون في مجال العلم وجهة نظر فحاولوا دراسة ظواهر الصناعة للوصول إلى الحقائق والقوانين التي تحكم تلك الظواهر، ولذا فليس من الصواب القول بأن علم الاجتماع الصناعي لا يعنى في الوقت الحاضر إلا بالمسائل التطبيقية.

وقد أمكن للباحثين في مجال علم الاجتماع الصناعي أن يصلوا إلى كثير من الحقائق الموضوعية التي تصور الواقع القائم في المجال الصناعي، دون تحيز لوجهة نظر معينة، أو التأثر برأي بذاته، مما يؤكد أن علم الاجتماع الصناعي كغيره من العلوم يهتم بالجوانب التقريرية دون الجوانب التقديرية.

وقد تمثلت أهم استخلاصات هذا الفصل ، فيما يلي :

١)جاءت هذه النظرية نتيجة لظروف تدهور الصناعة في المؤسسات الإنتاجية واعتبارها أحد العوامل الرئيسية التي شغلت اهتمامات كل من أصحاب هذه المؤسسات أو رؤوس الأموال والمؤسسات السياسية.

٢)أدت هذه العوامل مجتمعة إلى ضرورة إعادة التفكير في أساليب الإنتاج والإدارة داخل هذه الشركات وذلك عن طريق استخدام الأساليب العلمية الحديثة والمتطورة.

٣) بالرغم من أهمية النتائج العلمية والعملية التي توصلت إليها نظرية الإدارة العلمية والتكوين الإداري عند كل من فردريك تايلور وهنري فايول.

٤) يمكن القول أن نظرية العلاقات الإنسانية جاءت كرد فعل لوجود نظرية الإدارة العلمية ونظرية التكوين الإداري ونتائجهما التي ظهرت خلال العقدين الأول والثاني من القرن العشرين، محدثة وأرائهما الكثير من الآراء والأفكار المؤيدة والمنتقدة والمعارضة لها. حيث تركز اهتمام المدراء منذ بداية حركة الإدارة العلمية على النواحي الفنية (ترتيب منطقة العمل ودراسة الحركة والزمن والإنتاج) مما أغفل كثير من النواحي والمواقف الإنسانية التي تؤثر على الإنتاج. وبعد الحرب العالمية الثانية عام ١٩٤٤م بدأ كثير من المدراء يكتشفون بأن العامل هو إنسان له شخصيته المستقلة، وأنه ليس أداة من أدوات العمل فكثير من إشكاليات العمل تستلزم حلولاً إنسانية قد لا يجدي معها الحلول الفنية.

٥)جاءت نظرية العلاقات الإنسانية لتهتم بعدد من القضايا التي تم إهمالها بواسطة نظرية الإدارة العلمية، وركزت على دراسة نظام العمل، على أنه مجرد مجموعة منسقة من الخطوات والإجراءات والآلات.

٦)ظهور الحركات النقابية، وزيادة ثقافة العامل، وتقدم البحوث الإنسانية والتطبيقية، وكبر حجم المنظمات، والتخصص وتقسيم العمل، وزيادة تكلفة العمل والإنتاج، وارتفاع المستوى المعيشي.

ومن هذا المنطلق، يتضح أن دراسة التون مايو تعتبر أول دراسة تعنى بالسلوك الإنساني في التنظيم، كما تعتبر في الوقت نفسه أولى المحاولات العلمية الجادة والعملية لتفسير أثر السلوك الجماعي على محيط العمل، وضرورة مراعاة الإدارة للعنصر البشري ليس فقط من النواحي المادية، وإنما أيضاً من النواحي النفسية والاجتماعية، فقد أسهمت هذه التجارب في نشر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل، مما أدى إلى كثير من أنواع التغيير في الممارسة الإدارية خلال الثلاثينات من هذا القرن، ومن الآثار العلمية نذكر ما يلي (**٢٦**):

أ- ظهرت لأول مرة إدارة مهمة في المشروعات تسمى " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" تتولى الاهتمام بحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفاهيتها وحل مشكلات العاملين، بل وصل الأمر إلى حد وجود أقسام للتحليل النفسي داخل هذه الإدارات..

ب- بدأت الإدارة العامة والخاصة تعترف بحق العاملين في الحصول على إجازات سنوية وبدأت ساعات العمل الأسبوعية تنخفض تدريجياً حتى وصلت الآن إلى أربعين ساعة أسبوعياً في معظم دول العالم..

ج- بدأ الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية فتقررت وجبات العاملين "خاصة في المصانع والمناجم" وساعة للراحة وتقرر علاج العاملين مجاناً ورعايتهم صحياً والتأمين عليهم ..

د- بدأ تدريب الرؤساء والمشرفين على مراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للعاملين معهم حتى ترتفع روحهم المعنوية وتزيد قابليتهم للتعاون..

مراجع الفصل الثالث :

٤١) على عبد الرازق جلبي : علم الاجتماع الصناعي ، مرجع سابق ، ص ٩٠.

٤٢) *Armstrong, M. : A Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page Limited, ٢٠٠١, p ١٧٢.*

٤٣) سلسلة التكوين التربوي لجماعة من الباحثين، العدد ٢، ٢٠٠٠، ص ٦٣.

٤٤) *http://anthro.ahlamontada.net/montada-f٩/topic-t١٦٠٠.htm?sid=١d٠a٢٩١dc٢٣٠٢d١٤٣bb١e٩c٩٥b٢٢a١٥٠,* بتاريخ ٢٠١٤/١/١٢.

٤٥) خليل عوض أبو العسل : الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية. عمان.الأردن، ١٩٩٣.

٤٦) *Cooley CH., :Primary Groups, In Small Group (ed) by, Hare publishing,N.Y., ١٩٦٥,Pp ١٥-١٧.*

٤٧) حامد عبد السلام زهران : علم النفس الاجتماعي ،عالم الكتب للطباعة والنشر، ٢٠٠٠، ص١٦٧.

٤٨) *Etizioni, A, : Industrial Sociology: The Study of Economic Organization in Etizioni, Complx Organization, N.Y. ١٩٦٢, Pp ٢٣٦-٢٣٧*

٤٩) اعتماد محمد علام : دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهـرة ، ١٩٩٤ ، ص ص ٨٢ – ٨٥ .

٥٠) عبد الله محمد عبد الرحمن : علم الاجتماع الصناعي ، مرجع سابق ، ص ص١٠٥- ١٠٨.

٥١) إيان كريب: النظرية الاجتماعية ، ترجمة محمد حسين غلوم & عصفور محمد، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة ،ع٢٤٤ ، ١٩٩٩، ص١٤.

٥٢) عبد الله محمد عبد الرحمن : علم الاجتماع الصناعي ، مرجع سابق ، ص ص١٠٩- ١١٥.

٥٣) *Roethlisberger, F., & Dickson W.: Management and Worker, Cambridge, Harvard University Press, ١٩٤٠, Pp٥٦٠-٥٦١.*

٥٤) علي السلمي : العلاقات الإنسانية في الصناعة الحديثة، منشورات الاهرام الاقتصادي،القاهرة، ١٩٦٨، ص ص ٢٢-٢٣.

٥٥) *Schermerhorn, J : Management, ٧th ed. John Wiley & Sons, Inc, ٢٠٠٢,p ٢٤.*

٥٦) محمد علي محمد : مجتمع مصنع : دراسة فعل اجتماعي تنظيمي، دار النهضة العربية، بيروت ، ١٩٨٥، ص ١٧.

٥٧) علي عبد الرزاق جلبي: دراسة في علم اجتماع الصناعة ،دار النهضة العربية ، بيروت ، ١٩٨٥ ، ص ١٦ .
٥٨) محمد علي محمد :علم الاجتماع التنظيمي، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٨٨ ، ص ص ٩٣-٩٩.
٥٩) عبد الله محمد عبد الرحمن : علم الاجتماع الصناعي ، مرجع سابق ، ص ص١١٩- ١٢٢.
٦٠) المرجع نفسه ، ص ١٢٣.
٦١) محمد خيري : صور من الجريمة " دراسات نظرية " ، مكتبة القاهرة الحديثة ، ١٩٦٦، ص ٢٤٢.
٦٢) عبد الله محمد عبد الرحمن : علم الاجتماع الصناعي ، مرجع سابق ، ص ١٢٦.
٦٣) على عبد الرازق جلبي : علم الاجتماع الصناعي ، مرجع سابق ، ص ص ٩٩-١٠٢.
٦٤) عبد الله محمد عبد الرحمن : علم الاجتماع الصناعي ، مرجع سابق ، ص ١٣٠- ١٣٥.
٦٥) مصطفى أحمد تركي : الشخصية ونظرية التنظيم ، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة الكويت ، ع ٤ ، م ١٢، شتاء ١٩٨٤ . ص ٦٤.
٦٦) *Schermerhorn, J : Management, ٧th ed. John Wiley & Sons, Inc, ٢٠٠٢, ١٠٢.*

الفصل الرابع :
البيروقراطية ودراسة التنظيم الرسمي للمصنع

مُقدِّمة:

يحاول الفصل الراهن عرض إسهامات فيبر في دراسة التنظيمات البيروقراطية بصورة عامة وتحليلاته ودراساته الميدانية التي استخلصها من دراساته للتنظيمات الصناعية، والتي سبقت نظريات التون مايو والعلاقات الإنسانية والاتجاه التفاعلي في دراسة الجماعة.كما أنها سبقت تصورات نظرية الإدارة العلميةكذلك نقوم بتوضيح بعض الإسهامات النظرية التي عززت النشأة التطورية الحديثة لعلم الاجتماع الصناعي.

ويناقش الفصل الراهن الإسهامات المبكرة في دراسة التنظيمات البيروقراطية الصناعية من خلال بعض علماء الاجتماع ، الذين أسهموا بدور واضح في بلورة وتحديد موضوع علم الاجتماع الصناعي.

أولاً : ماكس فيبر والبيروقراطية الصناعية.

١) دواعي نشأة البيروقراطية:

بما أن الإدارة العامة هي أداة الدولة في تقديم خدماتها، وبما أن الدولة اتسع دورها نتيجة عدة أسباب ويأتي على رأسها :

أ- تطور وظائف الدولة من نطاق الدولة الحارسة (التي تقوم بثلاث وظائف فقط هي الدفاع والأمن والعدالة) إلى نطاق الدولة الاشتراكية التي تقدم خدمات اجتماعية واقتصادية للمجتمع.

ب- الحاجة الشديدة لخدمات الدولة خاصة بعد الحربين العالميتين.

ج- اتساع نطاق التنظيمات الحديثة وازدياد حجمها، والذي أدى إلى زيادة عدد العاملين فيها (رؤساء ومرؤوسين)، ومن ثم زيادة المستويات الإدارية فيها ، وتخصص الفرد في جزء بسيط من العمل، وإلغاء الطابع الشخصي في العلاقات، وسيطرة العلاقات الرسمية لضبط أداء العاملين في التنظيم وخاصة الذي يتسم بكثافة عددية هائلة كالتنظيمات الحكومية أو العامة عن طريق وضع اللوائح والنظم والقواعد المسيرة للعمل والمحددة له، وهذا هو معنى البيروقراطية.

٢) النموذج المثالي للتنظيمات البيروقراطية:

من أبرز العلماء الذين قرنت أسمائهم بالبيروقراطية هو العالم الألماني ماكس فيبر (*Max Weber*) الذي ولد في ٢١ ابريل سنة ١٨٦٤م ومات في ١٤ يونيه سنة ١٩٢٠م ، كان عالماً ألمانياً في الاقتصاد والسياسة وأحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث.

ودراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة. وقد تعلم الحقوق والذي أسهم في مجالات العلوم الاجتماعية وعلى رأسها علم الاجتماع *sociology*. ولا يبدو أنه قد اطلع على أعمال وأفكار فايول، لكنه يبدو أنه اطلع على أعمال تايلور التي اعتبرها متوافقة مع أهداف البيروقراطية، ولكن بقيت أعمال تايلور على مستوى الوحدة الاقتصادية (الجزئي) *micro level* بينما أعمال فيبر على المستوى الكلي *macro level* . **(٣)** وقد جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للتنظيم، لكي يضع نهاية لحقبة تاريخية من الفوضى في التنظيمات الحكومية وغير الحكومية في ألمانيا في نهاية القرن التاسع عشر. فقد اتخذ هذا الاتجاه من خلال ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم،

وعدم الاتساق في أسلوب الإدارة ؛ لعدم وجود قواعد حاكمة للسلوك. ورأى بأن الحل هو في ما أسماه "النظام البيروقراطي" الذي يعني حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية. (٤)

وقد أصبح هذا النظام من أكثر الأنظمة الإدارية الشائعة بعد الثورة الصناعية، فكان لا بد من وجود نظام إداري يستطيع التعامل مع التوسع الهائل في الإنتاج الصناعي، وما نجم عنه من تضخم في التنظيمات الاقتصادية والصناعية والاجتماعية، وما رافق ذلك من تعقد في الحياة البشرية، وتبين أنه من الصعوبة بمكان أن يستطيع شخص واحد القيام بأعمال متعددة ومعقده في أن واحد، مما دفع فيبر إلى البحث عن تنظيم إداري قادر على ضبط ومراقبه المهمات الصناعية المختلفة، فقام بتحديد المهام والأدوار والصلاحيات لكل شخص ضمن نظام هرمي، بحيث يكون الفرد ضمن هذا التنظيم تابعاً لرئيس واحد، ويتبعه في نفس الوقت مجموعه من المرؤوسين، وحدد فيبر مهام وصلاحيات وادوار المرؤوسين بدقه ضمن لوائح وإجراءات وقواعد مكتوبة، وبذلك تتحكم في سلوك الجماعة البيروقراطية مجموعه ضوابط مقننه جامدة .

كما اهتم فيبر بالتعرف على آلية تقدم المجتمعات تقنياً واقتصادياً، حيث يرى أن التاريخ البشري يسير بشكل خطي تقدمي نحو العقلانية التكنولوجية التي تلعب فيها البيروقراطية دوراً مهماً. كما نظر للبيروقراطية من زاوية اجتماعية تنظيمية واعتبرها النموذج العقلاني في حياة البشرية والذي يخلو من الخرافة والانفعال في تنظيم شئون حياته. وقد حدد ماكس فيبر ثلاثة أبعاد للتنظيم البيروقراطي : وهي، علاقات السلطة، وخصائص التنظيم البيروقراطي، ومركز الموظف في التنظيم البيروقراطي.

كانت وجهه نظر فيبر إلى النشاط المؤسسي يقوم على أساس من العلاقات السلطوية، وقد وصف النظرية البيروقراطية بأنها تتضمن تخصص عمل، وأنها تسلسل هرمي محدد للسلطة، ومجموعه من الإجراءات والقواعد الرسمية، وتفاعل موضوعي لا يقوم على العلاقات الإنسانية والشخصية، واختيار للموظفين، وتقدم وترقيه تقوم على أساس مبدأ الاستحقاق، ونظراً لعدم قدره الرئيس في الدوائر الحكومية على الإشراف على عدد كبير من المرؤوسين الذين يقومون بأعمال مختلفة، فقد ظهرت الحاجة إلى تحديد المستويات الإدارية المختلفة، بحيث لا يسمح للموظف بالاتصال بغير من يليه مباشره.

وهذا ما يسمى بالتسلسل الوظيفي وعدم تجاوز هذا التسلسل. وفي علاقات السلطة حاول فيبر الإجابة على سؤال وهو من أين ينبع مصدر السلطة التي يتمتع بها الرئيس على المرؤوسين؟ وفي هذا قسم السلطة إلى

١. السلطة التقليدية:*Traditional authority* **:**

تمثل هذه المرحلة المجتمعات البدائية والتي يصل للسلطة فيها الفئات التقليدية التي تستمد شرعية حكمها وإدارتها من الجاه والنسب والوراثة ويكون أداء الإدارة غير كفء وبدائي. أي إن الفرد يمارس سلطته من خلال موقعه في التنظيم، ومن خلال العادات والتقاليد المتوارثة.

٢. السلطة البطولية :*Charismatic authority* **:**

تبرز قيادات فردية تتمتع بخصائص شخصية جذابة وصفات قيادية خاصة تنقاد لها الجماهير (ليس لأسباب موضوعية بل تأثراً وإعجاباً) تجعلهم قادرين على حشد الجهود نحو الأهداف مما يؤدي لوجود إدارة جيدة ، مع عدم وجود مؤسسية. فهذا النوع يمارس السلطة من خلال المواصفات الشخصية.

٣. السلطة القانونية(مرحلة البيروقراطية): *Rational legal authority* :

يشغل الوظائف الإدارية في هذه المرحلة أشخاص ممن تتوفر فيهم المؤهلات والشروط المحددة في القوانين. وتمتاز الإدارة بالكفاءة والانجاز والدقة في العمل. (كلما كانت المنظمة الإدارية بيروقراطية كلما كان الإنتاج عالياً). أي السلطة التي يستمدها الفرد من مركزه الوظيفي في التنظيم. وقد استخلص "فيبر" بأن هذا النوع الثالث من التنظيم هو الأكثر فعالية ، وتحقق تنظيم على أعلى قدر ممكن من الكفاءة ، وهو ما جعله يصف البيروقراطية بأنها النموذج المثالي للتنظيمات الإدارية الضخمة. كما يرى أنه لكي يحقق التنظيم المثالي للبيروقراطية أعلى قدر من الكفاءة يجب أن يتسم بعدة خصائص أهمها :

أ- التحديد القاطع للواجبات والمركز.
ب- العلاقات الرسمية الوظيفية داخل التنظيم وليس العلاقات الشخصية.
ج- وجود معايير وقواعد وتعليمات محددة لسير العمل، تتميز بالشمولية وتكفل استمرار العمل.
د- تقسيم العمل وفقا للتخصص الوظيفي والكفاءة.
ه- البناء الهرمي للتنظيم (التسلسل الرئاسي)، ووضوح خطوط السلطة.
و- الاهتمام بدفع أجور وتعويضات عادلة للعاملين.
ز- اعتبار الإدارة مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب.
ح- أداء الوظيفة وفق سجلات ومستندات رسمية.
ط- احتراف الموظف للوظيفة وتخصيص وقته وجهده لها.
ي- الفصل بين الأعمال الخاصة والأعمال العامة.

والتنظيم البيروقراطي قد يكون تنظيماً يتميز بمستويات هرمية عديدة، من القمة إلى القاعدة، وهذا ما يسمى بالبنية الطويلة، أو قد تكون المستويات الهرمية بين قمة هرم التنظيم وقاعدته محدودة، وهذا ما يسمى بالبنية السطحية، كما قد يكون التنظيم البيروقراطي مركزياً أو لا مركزياً، وفي البنية المركزية تتركز معظم الخدمات الإدارية والإشرافية في مكتب مركزي، بينما في بنية التنظيم البيروقراطي اللامركزية، فان المهام والخدمات الإدارية والإشرافية تتوزع على مكاتب التنظيم المختلفة، وقد ذكر فيبر أن التنظيم البيروقراطي يقوم على قاعدة من الشرعية وتحدها الكفاية والعقلانية، وذكر أن العقلانية تقوم على المبادئ الأساسية التالية(٦) :

أ) مبدأ العقلانية:ويشير هذا المبدأ إلى التوجهات الغائية أو الهدفية للنظام فكل نشاط يقوم به النظام يرتبط بوضوح بأهدافه المحددة ، وهذا التوجه الغائي أو الهدفي يشكل السبب القانوني لأي نمط أدائي يمارسه النظام .

ب) مبدأ الكفاية: ويشير هذا المبدأ إلى فاعليه النظام والتكلفة، حيث أن التكلفة هي تحقيق النظام لأهدافه فالاختيار المقبول هو الذي يتصف بأفضل نسبه في العلاقة بين التكلفة والمردود، والتكلفة هناك تعني فقط المردود المادي، بل تشمل الوقت والجهد .

كما حدد أهم ملامح الموظف في التنظيم البيروقراطي بالولاء التام للوظيفة ولمصلحة العمل والمنظمة، حيث يعتبرها مهنته التي يخصص لها كل وقته وجهده ويستمد منها مركزه وأهميته واحترامه، كما تعتبر كل مستقبله وتطوره الوظيفي. وأعتبر ماكس فيبر كذلك أن التنظيم الفعال هو الذي يكون ذا أكثر هيكلة في السلم التدرجي، من التقسيم للعمل الدقيق، وكذلك من نظم الإجراءات المعدة. وقدم النظرية البيروقراطية كنموذج معياري لإدارة المؤسسات الكبيرة منها على

وجه الخصوص، وذكر أنه بتطبيق هذا النموذج سوف ترتفع إنتاجية المؤسسة وسوف تتحقق العدالة بين العاملين.

وعلى الرغم من اتفاق الباحثين على أن نماذج السلطة والبيروقراطية عند "ماكس فيبر" تمثل نقطة انطلاق في الدراسة السوسيولوجية للتنظيمات،إلا أن "جولدنر" يتخذ من إدراك "سان سيمون" لظهور الأنماط التنظيمية الحديثة بالنسبة للمجتمع ، وتعرفه على بعض سماتها المميزة نقطة البداية في التحليل السوسيولوجي للتنظيمات، فيذهب إلي أن " سيمون" يعتقد أن الطرق الإدارية في مجتمع المستقبل لا تستلزم القوة ولا الإلزام ، وأن السلطة الإدارية لم تعد تستند إلي الميلاد أو الخصائص الوراثية، وإنما تستند الإدارة الحديثة على المهارات العلمية والمعرفة الوضعية ، وينبغي أن تنهض القواعد الأساسية للتنظيم الحديث في المجتمع على التخطيط حتى يمكن أن يلعب دوره.

ويرى "بيترو بلاو" في تحليله للبيروقراطية أن التنظيم الذي يعين أعضاؤه على أساس سليم، والذي يمكنهم من الحصول على قدر كاف من التدريب والممارسة يمكنه أن يعد أعضاء وكوادر قادرين على تحمل المسؤولية ، وأن يضمن صدور قرارات لا تنطوي على الإحباط، الذي قد ينجم عن القرارات التي تصدر من أعلى مستويات مراتب التنظيم.

٤) النظرية البيروقراطية الحديثة :

لقد اعتمد دونز على المبادئ الأساسية لنموذج فيبر متلافياً نقاط الضعف الموجودة فيه، والتي كانت مجالاً للانتقادات التي وجهت له، ومتوخياً الناحية الموضوعية في وضع الفروض التي يقوم عليها نموذجه. ويجب التنويه بأن شرح نموذج دونز عن البيروقراطية

الحديثة مع النظرية الكلاسيكية في التنظيم غير سليم لكن ضرورة الشرح تتطلب عرض نموذجه مع النظرية الكلاسيكية، وذلك لعرض وجهات النظر التقليدية والحديثة حول البيروقراطية ، من منطلق النظرة التكاملية للموضوع.

ويتكون نموذج دونز عن البيروقراطية الحديثة حسب ما جاء في دراسته النظرية عنها من أسس متعددة ، أهمها ما يلي:

أ- ينشأ التنظيم بموجب قرار يتخذه شخص أو مجموعة من الأفراد بإحداثه وذلك ليقوم بتأدية مهمة معينة أو نشاط محدد يهدف إلي تحقيق خدمة أو منفعة يعتقدون أنها ضرورية ولازمة.

ب- للتنظيمات البيروقراطية هيكل تنظيمي رسمي تتدرج فيه السلطة هرمياً من القمة حتى القاعدة، ويتخلله شبكة اتصالات رسمية في كافة الاتجاهات تنساب من خلالها المعلومات بين كافة أجزاء هذا الهيكل، وإلي جانب الهيكل الرسمي هناك هيكل آخر غير رسمي ، يقوم على أساس العلاقات الشخصية بين العاملين، وبداخل هذا الهيكل أيضا مراكز سلطة غير رسمية تخضع لها جماعات العمل غير الرسمية ، كما أن بداخله قنوات اتصال غير رسمية يتناقل الأفراد من خلالها المعلومات التي تخصهم . **(١٠)**

ج- التنظيم بحاجة لوجود نظم ولوائح رسمية تتضمن كافة القواعد والتعليمات التي تحكم وتنظم سير العمل بداخله، وهذه اللوائح يجب التقيد بها من قبل كافة العاملين في تصرفاتهم داخل التنظيم.

د- يحتاج التنظيم إلي وجود أنشطة رئيسية وفرعية محددة رسمياً، وتعمل بشكل متجانس ومتناسق تجاه تحقيق الأهداف المنشودة، وتعتمد على ولاء الأفراد واندماجهم وانسجامهم مع بعض .

هـ- التنظيم البيروقراطي مفتوح وليس بالمغلق، أي أنه لا يستطيع البقاء والاستمرار دون أن يحصل على تأييد المجتمع أو البيئة التي يعيش ويعمل فيها.

و- يوجد بداخل التنظيم البيروقراطي خمسة أنواع من البيروقراطيين، كل نوع أو فئة تؤمن بمفاهيم وقيم معينة، وتتمثل الأنواع الخمسة في الآتي (١١):

- المتسلقون:محور اهتمامها وغايتها هو زيادة دخلها والحصول على السلطة والهيبة.
- المحافظون:تسعى إلي تحقيق الأمن والاستقرار، وهي في سبيل ذلك تعمل للحصول على قدر مناسب من الدخل والقوة ما يكفيها لتحقيق أمنها واستقرارها فقط ، وتؤمن بالسهولة في العمل.
- المتحمسون:هذه الفئة تؤمن بسياسة معينة داخل التنظيم وتخلص لها وتسعى للحصول على القوة والسيطرة، في سبيل تحقيق السياسة أو المبدأ الذي تؤمن به.
- السياسيون:هذه الفئة تؤمن أيضاً بمبادئ وسياسات معينة وتخلص لها إلا أن نطاق سياساتها أعم وأشمل من الفئتين السابقتين، فهي تتحمس وتبدي اهتماماً ليس للتنظيم فحسب، بل للمجتمع ومشاكله العامة وبالتالي سلوكهم ينصرف إلي خدمة المجتمع من خلال عملهم في التنظيم.

بعد الاستعراض السابق لأبرز الملامح الأساسية لنموذج دونز عن البيروقراطية الحديثة، من المهم توضيح بعض النقاط الهامة التي اختلف فيها عن نموذج فيبر الكلاسيكي (١٢) :

أ- أغفل نموذج فيبر العنصر البشري في التنظيم ومدى أهميته ، وتأثيره في السلوك التنظيمي كأحد المتغيرات الأساسية، في حين أن نموذج دونز أدخله في الاعتبار، ونظر إليه كمتغير أساسي ومن محددات السلوك التنظيمي البيروقراطي.

ب- نظر دونز إلي الإنسان البيروقراطي نظرة موضوعية وليست مثالية كما هو الحال لدى فيبر. كما أشار دونز إلي أن هناك صفات غير مرغوبة وتحيزات لدى البيروقراطي تجعله يؤثر مصلحته الشخصية ومنفعته الخاصة على المصلحة العامة. لهذا السبب فهو يرى أن هناك احتمالاً كبيراً لوجود تعارض وتنافر بين أجزاء التنظيم البيروقراطي؛ نتيجة تباين الأهداف الشخصية لأعضائه. في حين يرى فيبر أن البيروقراطي يفصل تماماً بين أهدافه الخاصة وواجبات وأهداف العمل الرسمي.

ج- يؤكد دونز على أن التنظيم البيروقراطي تنظيم مفتوح على البيئة التي يعمل فيها، ويتأثر بالمتغيرات التي تحدث فيها، بينما يرى فيبر أن التنظيم البيروقراطي لا يتأثر سوى بالمتغيرات الداخلية.

ويستخلص أن النظرية البيروقراطية ركزت على :

أ- الوصول لمبادئ تتصل بشكل التنظيم وعلاقات العمل لتحقيق الكفاية الإنتاجية.

ب- الاهتمام بالتنظيم الرسمي وتمسك البيروقراطية بالرشد وبالقواعد والطرق الرسمية والنواحي الإجرائية البحثية جعل نموذجه آله صماء تعمل بانتظام وميكانيكية دقيقة، وكذا الاهتمام بالمكونات الداخلية للتنظيم وبخاصة القواعد والإجراءات الرسمية والمنظمة للعمل، والاهتمام بالحوافز الاقتصادية نظرا لتوجيه التفكير لزيادة الإنتاج .

ج- إلغاء الطابع الشخصي من حيث توزيع الأعمال أو طرق وتقييم الأداء لدى العاملين بالتنظيمات المختلفة.

- نقد البيروقراطية :

تعرض نموذج فيبر لكثير من النقد؛ وذلك لاهتمامه الشديد بالتنظيم الرسمي وإصراره على تمسك البيروقراطية بالرشد وبالقواعد والطرق الرسمية والنواحي الإجرائية البحتة، فبدأ نموذجه كاله صماء تعمل بانتظام ونسق وميكانيكيه دقيقه مهملاً النواحي الإنسانية كحاجه البشر إلى الأمن والقوه والمكانة والمال والارتقاء.

أما أبرز الانتقادات على النظرية، فتتمثل في:

أ- إهمالها للجانب الإنساني في التعامل مع الموظف أو العامل .

ب- تركز السلطة في يد فئة قليلة من المستويات العليا.

ج- إهمال تأثير التنظيم غير الرسمي على العمل والعاملين بالمنظمة .

د- وأهمل السمات والاعتبارات الإنسانية والقيم المختلفة المتداخلة في الموقف والمال والمكانة والارتقاء عوامل هامة تؤدي إلى محاولات عديدة لمرونة هذه القواعد المحددة، وعدم التعامل مع منسوبي المنظمة كأفراد لهم احتياجات.

ه- فرض نظام على الأفراد قد يدفعهم إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء .

و- وجود أنظمة وإجراءات صارمة قد تدفع الأفراد إلى مقاومة أي نوع من أنواع التغيير الذي يرغبه التنظيم.

ز- قد يلجأ الأشخاص إلى تجنب المسئولية واتخاذ القرارات أو اختيار البدائل التي تتناسب مع الأنظمة والقوانين .

ح- اغفل فيبر تصوير الجانب الآخر للبيروقراطية ، وهو الجانب غير الرسمي منها.

ط- لا تسمح البيروقراطية بعملية الابتكار والتطوير والتجديد، وافتقادها إلى المرونة والتأقلم مع التغييرات.

ي- إن التنظيم البيروقراطي قد يؤدي إلى انتشار الجمود في التنظيم وتغليب الوسائل على الغايات والأهداف.

ويستخلص الكاتب أن البيروقراطية ليست مرض من أمراض الإدارة إلا إذا أساء الإداريون والموظفون استخدام الأركان التي يعتمد عليها التنظيم البيروقراطي. كما تأثر فيبر بعوامل ثلاث كان لها آثرها في فكره وفي نظريته. وهذه العوامل هي :

أ- بما أن فيبر مواطن ألماني فقد شهد التضخم الذي طرأ على المؤسسات الصناعية، فرأى أن التنظيم الرسمي المحكم هو الطريقة التي تزيد الإنتاج وبالتالي أهمل النواحي الإنسانية .

ب- تأثر فيبر بالتنظيم العسكري حيث كان ضابطاً في الجيش، ومن المعروف أن الجيش يتحرك وفق أوامر وتعليمات صارمة فاعتقد أن هذا الأسلوب يمكن أن يطبق في جميع المجالات الإدارية .

ج- كون فيبر عالم اجتماع فقد أدرك عوامل الضعف البشري من حيث عدم إمكانية الاعتماد الكامل على العنصر البشري في اتخاذ القرارات لذا اعتقد أن القواعد تضمن عدم تدخل المصالح الشخصية .

ثانيًا : ميللر وفورم والمدخل البنائي الوظيفي :

قام ميللر وفورم بانتقاد الاتجاهات والمداخل التي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية، والتي تركزت على الدراسات الوصفية والسطحية٠ويرى ميللر وفورم أهمية تركيز البحث العلمي في علم الاجتماع الصناعي للانتقال من المجرد إلى الواقع، وأن الخبرة المهنية في حياة الإنسان تمر بخمس مراحل هي : الإعداد المهني ـ الممارسة المهنية ـ المحاولة المهنية ـ الاستقرار المهني ـ وأخيرا التقاعد . ويرتبط بهذا المفهوم أثر العادات والتقاليد والمواقف المختلفة التي يواجهها الأفراد في مراحل التمهن فيما يمكن أن يطلق عليه اصطلاح التنشئة المهنية. **(١٣)**

كما أشار ميللر وفورم إلى أهمية تبني دراسة الوحدات السوسيولوجية الكبرى والوحدات السوسيولوجية الصغرى، ودعا إلى ضرورة الانتقال من دراسة البنية أو الوحدات الاجتماعية الكبرى إلى دراسة الوحدات البنائية الصغرى، أي من دراسة وتحليل التنظيم الاجتماعي إلى دراسة أنماط التفاعل الاجتماعي وذلك من خلال استخدام مدخلين أساسيين هما:

١) المدخل البنائي الوظيفي.

٢) مدخل النسق الاجتماعي .

١) المدخل البنائي الوظيفي:

إن البنيوية الوظيفية كمدخل سوسيولوجي تعتبر المجتمع مجموعة من التنظيمات المتراتبة التي يسهم كل منها في استقرار المجتمع. أي أنها تركز على التوازن الاجتماعي للمجتمع، لا على التغير الاجتماعي، فالعناصر المكونة للمجتمع تُدْرَس من حيث الوظيفة الخاصة والمحددة التي تقدمها للحفاظ على ترابط النسق الاجتماعي للمجتمع . وتدور الفكرة المحورية لهذا المدخل حول أن

التنظيم الاجتماعي يرجع إلي أن "البشر يرغبون في الانغماس في أنشطة معينة ؛ حتى يحصلوا على نتائج مشاركتهم في تلك الأنشطة ، ولهذا فإن نتائج السلوك تتم رؤيتها باعتبارها مرتبطة ارتباطاً سببياً بهذا السلوك. وقد ظهرت البنائية الوظيفية بصورة واضحة بشكل علمي في كتابات "هربرت سبنسر" في تشبيه المجتمع بالكائن العضوي . فكان "سبنسر" يؤكد دائماً وجود التساند الوظيفي والاعتماد المتبادل بين نظم المجتمع في كل مرحلة من مراحل التطور الاجتماعي.(١٤)

وتنطلق البنائية في فهم المجتمع وتحليله من خلال مقارنته وتشبيهه بالكائن العضوي أو الكائن الحي ، الذي يمثل نسقاً يتألف من مكونات ترتبط فيما بينها ارتباطاً وظيفياً، ولذا تدور معظم محاولات وقضايا هذا المدخل ـ كما يرى ماريون ليفي ـ حول ثلاثة تساؤلات أساسية هي (١٥):

أ- ما الأنماط التي يمكن الكشف عنها، وإقرار وجودها عند دراسة ظاهرة معينة؟.

ب- ما الظروف والمصاحبات التي يمكن أن تنتج عن التفاعل بين هذه الأنماط ؟.

ج- ما الوظائف ـ النتائج ـ التي تدلل على وجود هذه الأنماط وتبرهن على تفاعلها؟

ويرى "راد كليف براون" أن البناء يتألف من كائنات إنسانية ، وأن كلمة "بناء" تشير بالضرورة إلي وجود نوع من التنسيق والترتيب والعلاقات بين "الأجزاء" التي تدخل في تكوين "الكل"، وتجعل منه بناء متماسك متمايز . وبمقتضى هذا الفهم تكون "الوحدات الجزئية " الداخلة في تكوين "البناء الاجتماعي" هي "الأشخاص" أي أعضاء المجتمع الذي يحتل كل منهم مركزاً معيناً ويؤدي دوراً محدداً في الحياة الاجتماعية كما يرى أن علاقة النظم بالبناء علاقة ذات شطرين(١٦):

أ – علاقة النظام بأفراد الجماعة داخل البناء الاجتماعي.

ب – علاقة النظام بسائر النظم الأخرى التي تتعلق بالنسق وبالبناء الاجتماعي.

ورغم تعدد أراء العلماء حول مفهوم الوظيفية إلا أنهم يجمعون فيما بينهم على بعض القضايا التي تشكل في جملتها الصياغة النظرية للوظيفية في علم الاجتماع ويستند المدخل البنائي الوظيفي على ست مسلمات رئيسية وهي كالتالي (١٧) :

أ- النظرة الكلية للمجتمع باعتباره نسقا يحتوي على مجموعة من الأجزاء المتكاملة.

ب-أن لكل نسق احتياجاته الأساسية لابد من الوفاء بها ، وإلا فإن النسق سوف يفنى أو يتغير.

ج-لابد أن يكون النسق دائما في الحالة توازن ، عن طريق تلبية أجزاؤه المختلفة لاحتياجاته.

د-كل جزء من أجزاء النسق قد يكون وظيفيا ، أي يسهم في تحقيق توازن النسق. وقد يكون معوقا وظيفيا ، أي يقلل من توازن النسق. وقد يكون غير وظيفي أي عديم القيمة بالنسبة للنسق.

ه-يمكن تحقيق كل حاجة من حاجات النسق بواسطة عدة متغيرات أو بدائل.
يجب أن تكون وحدة التحليل تلك الأنشطة أو النماذج المتكررة.

أما المدخل البنائي الوظيفي من وجهة نظر ميلر وفورم فيتضمن جملة عناصر أهمها :

أ- التاريخ : يرى ميلر وفورم ضرورة الاستعانة بالتاريخ في تحليل المجتمع الصناعي، وفي دراسة كثير من الظواهر مثل ظاهرة القيادة والإدارة والتنظيمات العمالية.
ب- القيم : وتفيد في دراسة التنظيمات ، ومن أهم تلك القيم استخدام العقلانية لتضخيم الجزاء الاقتصادي وتحقق أكبر ربح ممكن.
ج- التغير التكنولوجي : ويتبعه دائما حدوث تغييرات في نظام تقسيم العمل، ولذا يجب النظر إلى التنظيم التكنولوجي والتنظيم الاجتماعي على أنهما جانبان لظاهرة واحدة ، فإذا حدث تغير في أحد الجانبين حدث التغير في الآخر.
د- الأهداف التنظيمية: يهتم على الاجتماع الصناعي بدراسة السلوك في المنظمات الكبيرة . حيث يعطي ميلر وفورم أهمية أكبر للأهداف التنظيمية وله أولوية على أهداف الأفراد وينبغي أن تساير الأهداف الفردية الأهداف التنظيمية حتى لا يتحدث تضارب.
ه- المركب التنظيمي: ويشير هذا المركب إلى بناء تنظيمي للمكاتب أو المراكز بحيث تقوم بينهما علاقة وظيفية متبادلة .

٢) مدخل النسق الاجتماعي:

يشير مفهوم **النسق الاجتماعي** إلى أنماط العلاقات الاجتماعية المتبادلة في منظمات معينة تنشأ لوجود أفراد معينين يؤدون أدوارا اجتماعية معينة ، فينبغي الأخذ في الاعتبار الدوافع التي تحرك فرد معين لكي يستجيب لفرد آخر في موقف اجتماعي معين . ولذا يجب إعطاء الأولوية للجانب البنائي الوظيفي .

ثالثًا : مارش وسيمون ونظرية اتخاذ القرارات :

تنسب هذه النظرية التي ظهرت تقريبا في سنة ١٩٥٠م إلى هربرت سيمون الذي أعطى تعريفا للتسيير يتمثل في كونه عملية "اتخاذ القرارات"، فحسب هذه النظرية فإن المسير هو عون لاتخاذ القرار وأن "جوهر التسيير هو اتخاذ القرار "(١٨) وعلى المسير أن ينجز القرارات الرشيدة التي تساعد على تحقيق الأهداف، وقد ذهب أنصار هذه النظرية أمثال *March, Richard cyrt, james* إلى دراسة آلية اتخاذ القرار، فالقرار الجيد في نظر سيمون "ليس ذلك الذي يؤدي إلى قدر أكبر للكفاءة بل هو ذلك الذي يحوز على موافقة أغلبية المعنيين بالقرار عن طريق استخدام أسلوب التفاوض والإقناع.

وقد عارض سيمون مفهوم الرشد المطلق بحكم أن المسير لوجود معوقات ومتغيرات كثيرة مثل المواقف والضغوط التي تفرض عليه قيودا يلتزم بأنماط معينة قد تعيقه عن اختيار البديل الأمثل فعملية اتخاذ القرار هي اختيار البديل الأمثل في ظل الظروف السائدة والمعروفة لذا ظهرت محلها نظرية الرشد المحدود (٢٠) وهي كنقد للنظرية الأولى التي مفادها أن الإنسان لا يبحث عن الحل الأمثل بل يتوقف عند الحل المرضي مقارنة بالوضعية التي فيها، "وتجدر الإشارة إلى أن التركيز على مدخل دراسة وتحليل القرارات فقط لا يعد كافيا للتوصل إلى

نظرية متكاملة للإدارة أو التسيير(٢١) ولان اتخاذ القرار ما هو إلا فعل يقوم به المسير أثناء ممارسة العملية التسييرية ولا يمكن أن نعتبره تسييرا.

وتعتبر نظرية اتخاذ القرارات من أهم الأبعاد التحليلية في دراسة التنظيمات الرسمية العقلانية . وقد فتح مارش وسيمون المجال للدراسات التنظيمية من خلال كتابهم "التنظيم" حيث أشارا إلى أن التنظيمات لا تقوم على عامل واحد أو صفة واحدة ولكن على مبدأ تنظيم العمل .ويرى "مارش وسيمون" أن المنطلق الأساسي لنظرية اتخاذ القرارات هو: ضرورة اختيار الأفعال السليمة ذات العقلانية، وأهمية الوصول للفعل النهائي. ولذا يندرج تحت نظريات اتخاذ القرار نوعين شهيرين هما : القرار العقلاني، والترشيد.

وتقوم هذه النظرية على أساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية أو البشرية ، وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم لاجتماعي ووظيفة الإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة وبدرجة كفاءة عالية. وتعتبر عملية اتخاذ القرار هي حجر الزاوية في إدارة أي تنظيم، والمعيار الذي يمكن على أساسه تقييم أدائه هي نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة والكفاية التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ، وتتأثر تلك القرارات بسلوك المدير وشخصيته والنمط الذي يدير به مدرسته.

وتأتى عملية اتخاذ قرار عالي النوعية في مقدمة الاهتمامات لأي تنظيم وتعتمد أهمية هذه العملية على كيفية عمل المديرين خلال عملية اتخاذ القرار. ويمكن للمديرين من استخدام المشاركة للحصول على نوعية عالية من القرارات من خلال تحقيق تعاون المرؤوسين

بالإضافة إلى التزامهم بهذه القرارات **(٢٢)** تتضمن عملية اتخاذ القرار مسالتين أساسيتين، تتعلق الأولى بالأطراف المشاركة في عملية اتخاذ القرار، وهل أن قرار المرؤوسين رسمي أم غير رسمي؟ أو أن القرار اتخذ بشكل متصل مع المرؤوسين؟ وهل أن مشاركة المرؤوسين كانت بشكل أفراد أو جماعات؟ أما المسالة الثانية فتتعلق بالدرجة التي يمكن للمرؤوسين التأثير فيها على القرار **(٢٣)**. هاتان القضيتان ترتبطان بنوعية وحجم المشاركة في اتخاذ القرار، والتي تؤمن بها نظرية العلاقات الإنسانية، والتي تخص المشاركة في اتخاذ القرار. كما وتتفق مع نظرية الموارد البشرية للمشاركة في اتخاذ القرار. وهناك من يؤكد على أن درجة الارتباط بنظرية العلاقات الإنسانية للمشاركة في اتخاذ القرار يدل ضمنا على أن المشاركة في القرارات ذات العلاقة بالقضايا التنظيمية الروتينية يزيد من رضا العاملين وتعاونهم **(٢٤)**. ومهما يكن شكل المشاركة المختارة، وكم هي درجة تأثير المرؤوسين في القرار، فان المديرين يلعبون الدور الأساس في تحديد الدرجة الحقيقية لانهماك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار.

كما حلل هربرت سيمون القرار الإداري إلى عنصرين أساسيين هما:

أ- عنصر التكلفة:- يتمثل فيما يتطلبه اتخاذ القرار وتنفيذه من المال والوقت والجهد خلال مرحلة الإعداد وتجميع البيانات والمعلومات وتصنيفها واقتراح البدائل وتقييمها.

ب- نتائج القرار:- يتسم بالتعقيد لارتباطه بالأهداف سواء كانت تحقيق ربح أو خدمات.

كما أوضح أن القرار الإداري لا يكون رشيد ١٠٠% لأنه ليس من الممكن توافر للأهداف كل مقومات الرشد لدى المدير متخذ القرار وبالتالي يكتفي بالحلول المرضية أو المثالية النسبية أو الحلول

لا بأس بها بدلا من الحلول المثالية. كما اقترح بعض المعايير التي تساعد المدير متخذ القرار على اختيار البديل المناسب، وهي :

أ- إذا كانت البدائل لها نفس النفقة (التكلفة) فنختار البديل الأكثر تحقيقا للأهداف

ب- إذا كانت البدائل لها نفس النتيجة فنختار البديل الأقل تكلفة.

كما أشار إلى حدود الرشد التي ينبغي معالجتها للوصول إلى القرارات الرشيدة، وأن محور السلوك الإداري هو الإنسان القادر على الاختيار وحل المشاكل واتخاذ القرارات فقدرته محدودة فلا يستطيع التعامل إلا جزء قليل من المعلومات المحيطة. كما أكد على أهمية إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات فمثلا: فإذا كان هناك شخصان لديهما نفس القيم والمعارف والمعلومات والمتغيرات والظروف فلا يتخذان نفس القرار إلا إذا اتبعا المنهج العلمي في اتخاذ القرارات . **(٢٥)**

- أهم الانتقادات التي تعرضت لها نظرية اتخاذ القرارات:

أ- مبالغتها في التركيز على الأنشطة التي يمارسها المدير دون أن تعطي الاهتمام الكافي لمفهوم القرارات الإدارية وأساليب اتخاذها .

ب- أغفلت أهمية العوامل السيكولوجية والبيئية وتأثيرها على عملية اتخاذ القرارات.

رابعًا : أميتاي ايتزيوني والتنظيمات الصناعية:

يرى ايتزيوني أنه لتحديد نوعية التنظيم ينبغي دراسة المواقف التي تستلزم اتخاذ قرارات حاسمة من جانب القائمين على شئون التنظيم، فإن كانوا يغلبون الإجراءات والقرارات الاقتصادية أمكن الحكم على التنظيم بأنها ذات طبيعة اقتصادية أو العكس.

وقد اهتم ايتزيوني ببناء الوحدات الكبرى محدداً الأبعاد النظرية لدراسة الصناعة في مستويات أربعة هي :

١. دراسة الاقتصاد كوحدة اجتماعية: حيث يرى أن للتنظيمات الاقتصادية بناءان:

أ- رسمي، يتمثل في البنية والأدوات والسياسات واللوائح التنظيمية التي تحددها الإدارة.

ب- غير رسمي، يتمثل في الجماعات التلقائية التي تنشأ نتيجة للتفاعل بين الأفراد والجماعات في العمل. **(٢٦)**

٢. يهتم المتخصص في إدارة الأعمال بدراسة التنظيم الرسمي ، بينما المتخصص في علم الاجتماع يهتم بدراسة التنظيم الرسمي وغير الرسمي والعلاقة القائمة بينهما، حيث ينظر الباحثون في مجال علم الاجتماع الصناعي إلى التنظيمات الاقتصادية على أنها أنساق اجتماعية أو مجتمعات مصغرة ، ومن ثم يدرسون الخصائص العامة والمشتركة بين التنظيمات الاقتصادية وغيرها من الأنساق والمجتمعات .

٣. دراسة العلاقة بين التنظيمات الاقتصادية وبين الشخصية والثقافة: فالمصانع والبنوك ومؤسسات النقل والتسويق تنظيمات اقتصادية لكنها تختلف فيما بينها من حيث بنائها والأنشطة التي تمارسها، ولهذا يجب دراسة تلك الجوانب جميعها والتعرف على العلاقة بين التنظيمات الاقتصادية والأحزاب السياسية والطبقة الاجتماعية. وأن دراسة العلاقة بين التنظيمات الاقتصادية والمجتمع تعد من مجال علم الاجتماع العام، بينما دراسة التنظيمات الاقتصادية من مجالات علم الاجتماع الصناعي.

٤. دراسة العلاقة بين التنظيم الاقتصادية وبين المجتمع المحلي للصناعة : وتعني دراسة سلوك الأفراد في التنظيم وبين قدراتهم واحتياجاتهم البيولوجية والفسيولوجية، ودراسة مدى التكيف والتوافق بين التنظيم وبين البيئة الجغرافية لأن الصناعة تتأثر بالظروف البيئية .

ويرى" ايتزيوني"أن التنظيمات هي وحدات اجتماعية أو تجمعات بشرية تنشأ قصداً، ويعاد بناؤها للوصول إلى أهداف معينة. كما يدخل" **ايتزيوني** "في هذا التعريف كل التنظيمات بمختلف أنشطتها ويستبعد منها التنظيمات الطبيعية مثل: الطبقات، والأجناس، والقبائل ومجموعات الأصدقاء...الخ. (وعليه فإن التنظيم حسب" إيتزيوني " هو وحدة اجتماعية تسعى لتحقيق أهداف محددة أنشئت من أجلها في ظروف معينة. كما حدد خصائص التنظيم ، الذي يتميز بما يلي:

١) تقسيم العمل والسلطة ومستويات الاتصال: فالصورة التي هي عليها التنظيم من حيث التقسيم الذي يميز العمل والسلطات والمسؤوليات والاتصالات ليس تقسيما عفويا وطبيعيا مثل التنظيمات التي استثناها التعريف سابقا كما أنها لا تسير على أنماط تقليدية ولكنها أي عملية التقسيم هي عملية تخطط بدقة لتؤكد تحقيق أهداف معينة.

٢) وجود مركز أو مراكز للقوة: حيث يرى" ايتزيوني "أن التنظيم تتسم بوجود مركز أو عدة مراكز للقوى تتحكم في جهود التنظيم المتوافقة وتوجهها نحو أهدافها وهذه المراكز تراجع باستمرار دوما ما تؤديه التنظيم ، وتعيد بناؤها على أنماط جديدة كلما كان ذلك ضروريا لزيادة كفاءتها ، وذلك بدون شك لتحقق أهدافها على أكمل وجه.

٣) استبدال الموظفين: كذلك من بين خصائص التنظيم عند "ايتزيوني "أن تقوم كذلك باستبدال واعي وعقلاني لأعضائها من أولئك غير المرغوب فيهم للأسباب التي تعيق الكفاءة وتحد من تحقيق الأهداف وبهذا العمل تقوم بتكليف غيرهم بالأعمال الواجب القيام بها وذلك لبلوغ أهداف التنظيم، إن أشكال الاستبدال التي تتبعها المؤسسة أو التنظيم، تبدأ حسب" ايتزيوني "بتغير الأعضاء مباشرة أو تحريكهم من مواقعهم ونقلهم لمواقع أخرى لعدم تطابق الأهداف مع مستوى الكفاءة في أداء الأعمال أو عن طريق ترقيتهم من أجل زيادة فعاليتهم التي تمليها الأهداف المسطرة. **(٢٨)**

ومن خلال هذا العرض المختصر لخصائص التنظيم عند "ايتزيوني "أن وجودها وديمومتها يرتبط بشكل أساسي بالأهداف التي تضعها التنظيم أمامها وأن الأهداف المسطرة هي أهداف واعية عقلية ومن ثمة فإن التنظيم تتحكم في طبيعتها ومصيرها بشكل كبير على عكس المنظمات الاجتماعية الأخرى التي استثناها التعريف والتي تتحكم على نحو أقل في مصيرها وأهدافها على الرغم من أن لها مواصفات وخصائص قد تتشبه من ناحية الشكل خصائص التنظيم الحديث الذي تعني به هنا بالتحديد.

ويركز ايتزيوني على دراسة التنظيم من زاوية تحليل الأهداف ومتابعته وتحديد خصائصه، فالتنظيم بعد إنشائه وفقا لخدمة أهداف معينة يصبح مع مرور الوقت له حاجات خاصة .يحاول الحصول عليها، وهذه الحاجات تسيطر عليها وتحول دون تحقيقها للأهداف المعلنة في البداية، وهذا يرجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة هذه الأهداف التي تتأثر بنحو معين بالأعضاء الفاعلين الذين يؤثرون بشكل ما في توجيه تلك الأهداف لتصبح الأهداف الفعلية هي الأهداف الشخصية وليس الأهداف الكلية للتنظيم، ولذا يجب البحث عن الكيفية التي يتم بها وضع الأهداف حيث يرى أن الأهداف توضع عن طريق صراع معقد لقوي الأفراد الجماعات مختلفة داخل التنظيم وخارجها. **(٢٩)**

وهذا الصراع تتحكم فيه عدة عوامل من أجل تحديد هدف من خطر المبالغة في قياس فاعلية وكفاءة التنظيم وإهمال الجوانب التي يمكن قياسها ومن ثم الاهتمام فيما يمكن قياسه ليصبح الهدف من التنظيم هو تحسين وتحقيق ما يمكن قياسه فقط، وبالتالي التحول من الهدف الأساسي إلى الأهداف الأخرى، وهنا يمكن أن يظهر خطر تحول الأهداف، وهذا بعد تشويهها للتنظيم، مثل ما أكده "مشيلز "من قبل عندما رأى أن البيروقراطية هي تحول عن تحقيق الديمقراطية وبالتالي الإنفراد بالسلطة.

خامسًا: البنية التنظيمية للمصنع الحديث:

١) مفهوم البنية التنظيمية *The Organizational Structure* :

من المنظور الكلاسيكي، يمكن فهم بنية أي تنظيم أو مؤسسة على كونها منقسمة إلى وحدات *Units* يطلق عليها أقسام *Departments* . وكانت عملية تقسيم البنية إلى أقسام وإدارات وقطاعات ترتبط فيما بينها في علاقات عمل تحكمها قواعد رسمية .

ولكل قسم من الأقسام وظائف ومنتج ونطاق تعامل داخلي وخارجي. وأخذت العلاقة الرسمية بين هذه الأقسام خطًا واحدًا للعلاقة أو علاقات متعددة ومتشابكة في أحوال أخرى لهذا تعتبر الوظائف *Functions* والمنتجات والعملاء والمناطق وعمليات سير العمل داخل التنظيم خصائص لعملية تقسيم البنية التنظيمية إلى أقسام *Departmentalization* . كذلك تقوم البنية التقليدية للتنظيم على التدرج الهرمي للسلطة أو ما يعرف (بالهيراركية)*Hierarchy* كخاصية جوهرية . ويعتبر طول خط التدرج الهرمي دليلاً على تعقيد البنية التنظيمية. **(٣٠)**

وعلى النقيض من البنية التقليدية ، ظهرت بناءات تنظيمية بديلة *Alternative Organizational Structures* بعضها لا يزال يتصف بنوع من التدرج الرأسي للسلطة والتي قل عدد مستوياتها الإدارية الرأسية لحساب توسعها أفقياً(*Flat organizations*). وتنظيمات أخرى تنهض على فرق عمل *Team-Based Organizations* ولا تتصف بنيتها بخصائص البنية التقليدية وتفتقد في الوقت ذاته إلى خريطة تنظيمية تتألف من خطوط وأقسام وإدارات كما هو حال البنية التقليدية (البيروقراطية) .

ولكل تنظيم بناءٌ تنظيمي، يوضح تقسيم النشاطات والأعمال والواجبات والأقسام والإدارات، وتستلزم عملية البناء التنظيمي، تحديد أهداف المنظمة، ثم تحديد أوجه النشاطات المختلفة في العمل المطلوب، وتحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط وتجميعها في وحدات إدارية، وتحديد الوظائف في كل عملية، مع تحديد واجبات كل وظيفة، والمؤهلات المطلوبة في شاغلها، وتعيين الأفراد

وتكليفهم بالوظائف المطلوبة ومنحهم السلطات اللازمة، لكي يتمكنوا من ممارسة الواجبات الملقاة على عواتقهم، وتحديد العلاقة بينهم، مع توفير التسهيلات والإمكانيات الخاصة بالعمل. ويتضمن البناء التنظيمي لتنظيم ما، وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح التصميم والمفهوم الذي بني عليه، ووضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساءلة والمكافأة.

ويعتبر الهيكل التنظيمي الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المرتبطة بالمؤسسات وأعمالها، حيث تتحدد من خلاله أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسئوليات، وتتحدد فيه أيضا أساليب إنجاز المهام وتبادل المعلومات واتخاذ القرارات. ومنه يأخذ الهيكل التنظيمي شكله مبرزا التقسيمات الأفقية للإدارات والأقسام المختلفة والتقسيمات العمودية **(٣١)** ومن خلاله يمكن بوضوح تحديد المستويات والسلطات، وتسهيل عمليات الاتصال بين الأقسام والإدارات بعضها البعض ومنع التداخل بين الوظائف، كما يساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية، من خلال أشكال وصور متعددة ومتغيرة باستمرار وفقا للتغييرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية .

كما يتضمن ترتيب الأعمال وتوزيعها على العاملين، والطريقة التي توزع بها الأعمال أفقيا ورأسيا؛ بغرض إنجاز أهداف التنظيم. **(٣٢)** كما يشير إلى العلاقة بين أعضاء التنظيم ووحداته ، وعمليات تنظيمية مستقرة تمارسها مراكز وظيفية توجه وفقا لاختصاصات ومسئوليات وقواعد وإجراءات وقنوات اتصال محددة. وتشتمل عناصر الهيكل التنظيمي على وظائف الأفراد والوحدات الفرعية والتسلسل الإداري الذي يحدد واجبات وأدوار كل عضو من أعضاء التنظيم. **(٣٣)**

ولعل توجه المؤسسات الكبرى للتحول في بنيتها إلى نمط تنظيمات فرق العمل يأتي استجابة للتحديات والمنافسة في السوق العالمي . فتحقيق مستوى أعلى للجودة وتحسين الابتكارات والحاجة لتسريع دورات العمل والإنتاج والخدمات لا يمكن أن تحققه البنية البيروقراطية . ومن أهم ما يساعد المؤسسات للتحول لبنية فرق العمل الطفرة العالية في تقنية المعلومات.

أما البنية الاجتماعية للمصنع فتشير إلى الجوانب المنظمة للعلاقات القائمة بين المشاركين داخل البنية . ومن منظور تحليلي ، تتألف البنية الاجتماعية من مكونين أساسيين لا يمكن الفصل بينهما على أرض الواقع :

(١) البنية المعيارية *The Normative Structure* وتشمل هذه البنية القيم ، المعايير، وتوقعات الدور *The Role Expectations* .

(٢) البنية السلوكية *Behavioral Structure* وتعني بالسلوك الفعلي وليس توصيفه ويصنف هومانز *Homans* السلوك الاجتماعي إلى أنشطة *Activities*، وتفاعلات *Interactions*، وعواطف *Sentiments* **(٣٤)**ومن ثم فإن البنية التنظيمية والاجتماعية تشتمل على الجوانب الرئيسية التالية**(٣٥)**:

أ- توزيع الأعمال والمسئوليات والسلطات بين الأفراد.

ب- تجميع الأفراد في أقسام والأقسام في دوائر والدوائر في وحدات أكبر وهكذا.

ج-تفوض السلطات وتصميم الإجراءات لمراقبة مدى التقيد بذلك.

د-تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة الأفراد في عملية صنع القرارات، وكذلك التفاعل والتعامل مع الجمهور وتقديم منتجات/ خدمات جيدة.

ه- توفير القواعد و الوسائل اللازمة لتقيم أداء العاملين.

و-تحديد العلاقات (لمن يتبع كل شخص) ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له وتحديد عدد المستويات التنظيمية(تطبيق نطاق الإشراف).

٢) المركزية ونطاق الإشراف :

تشير المركزية(*Centralization*) إلى تركيز صلاحية وسلطة اتخاذ القرارات في يد شخص أو جهة معينة في التنظيم ، وغالبا ما تكون في يد الإدارة العليا للتنظيم. ويذكر *Hall* (١٩٨٩) بأن المركزية "تعني كيفية توزيع السلطة أو القوة في التنظيم"، كما أن لها جوانب وأبعاد كثيرة من أهمها:الحق في اتخاذ القرارات، وكيفية توزيع وتقويم الأعمال. كما تشير المركزية إلى درجة تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المستوى الأدنى، إن مدى تطبيق المركزية واللامركزية يؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي، وكلما انتقلنا من المركزية إلى اللامركزية زاد تعقد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح. ويشير *Hage* (١٩٨٨) إلى المركزية بأنها تعبر عن مستوى ونوع المشاركة في القرارات الإستراتيجية من قبل جماعة العمل في التنظيم. ويضيف *Ven Vende* ١٩٨٠ بأن سلطة اتخاذ القرارات في التنظيم تكون مركزية عندما تتخذ قرارات الوحدة التنظيمية بشكل متدرج. وفي ضوء مراجعة المحاولات التي تناولت مفهوم المركزية يمكن التمييز بين ثلاث استخدامات لمصطلح المركزية على النحو التالي:

أ- المركزية الرأسية: *Centralization Vertical*، ويقصد بها توزيع القوة *Power* والنفوذ الرسمي داخل التنظيم.

ب- المركزية الأفقية: *Centralization Horizontal*، مدى جماعية أسلوب اتخاذ القرارات في المنظمة، وذلك بغض النظر عن المستوى الذي تتخذ فيه.

ج- المركزية الجغرافية: وتشير إلى درجة التوزيع الجغرافي أو التشتت الجغرافي لفروع أو وحدات المنظمة بصرف النظر عن تركز سلطة صنع القرار.

كما تعني المركزية الاحتفاظ بالسلطة والتقليل من تفويضها إلى المرؤوسين بمعني أن اتخاذ القرارات يتم فقط على المستويات العليا، أما اللامركزية (*Decentralization*) فتعني تفويض السلطة إلى مستويات إدارية أدني أي أن القرارات تتخذ على مستوى الإدارات الأخرى، والتي تشارك في اتخاذ القرارات. ومن ثم فإن نطاق الإشراف داخل السلطة التي تتسم بالمركزية يكون مقنن وفق رؤية القيادة العليا أو من بيده السلطة أو القوة داخل التنظيمات المركزية، بينما تتسم التنظيمات اللامركزية بمجموعة من السمات ، ومن أهمها **(٣٦)**:

أ- تخفيف الأعباء عن المدراء و ذلك من خلال توزيعها على الأعضاء داخل المنظمة.

ب- تحقيق السرعة في اتخاذ القرارات.

ج- تعمل على تحقيق التعاون و الانسجام بين العاملين داخل المستويات الإدارية المختلفة.

د- تعمل على تنمية القدرات القيادية عند صغار المديرين الأمر الذي يجعلهم مؤهلين لشغل مناصب قيادية في المستقبل.

هـ- يمكن المشاريع ذات الفروع من الاتصال من البيئة المحلية لكل فرع من هذه الفروع.

و- تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين بسبب شعورهم بالعدالة لتمتعهم بسلطة تتمشى مع مسئولياتهم.

ويمكن القول أن جميع التنظيمات الاقتصادية تحتاج إلى مزيج من المركزية واللامركزية، بمعني لا يوجد تنظيم يتبع المركزية المطلقة أو اللامركزية المطلقة، بل هناك حالات يتم فيها إتباع المركزية وحالات أخرى يتم فيها إتباع اللامركزية وبدرجات متفاوتة.

٣) القواعد التنظيمية للمصنع:

يمكن تعريف القواعد التنظيمية أو السياسات التي يتبعها أي تنظيم بأنها دليل عام للتفكير يقود إلى عمل فعال. فالسياسات تكون عادة عامة في تطبيقها والغرض منها أن تكون أداة للتوجيه والتي تحدد مجال النشاطات الضرورية لتحقيق الأهداف المطلوبة. وتوضع السياسات من قبل المدراء في المستويات الإدارية العليا لتوجيه وضبط الفكر والعمل في المستويات الأقل، والسياسات قد تكون صريحة أو ضمنية وتحدد السياسات المجال الذي سيتخذ القرار داخله وتضمن أن القرار سيكون متمشياً مع الأهداف ومساهماً في تطبيقها . فمثلاً قد يقوم مجلس الإدارة في المشروع بوضع السياسة العليا و اختيار الصناعة التي سيعمل ضمنها المشرع مثل الإنتاج بأعلى جودة فهنا يترتب على كل الأقسام والدوائر داخل المشروع العمل وفقا لذلك فإدارة المشتريات عليها أن تشتري أفضل المواد الخام وإدارة الموظفين عليها اختيار أكفأ الأيدي العاملة ... وهكذا.

وأي تنظيم من التنظيمات يستخدم العديد من السياسات المختلفة، ويمكن تصنيفها على أساس خصائص مثل : الغرض، الاستخدام، المصدر، مدى التأثير، الوظيفة ... الخ. ولكن هناك تصنيفاً يقوم على أساس المستويات التنظيمية للمديرين، حيث يتم تقسيم السياسات إلى ثلاث أنواع وهي(٣٧) :-

أ- السياسات الأساسية : وهي التي تستخدم بواسطة أعضاء الإدارة العليا وهي تعنى أنها الأساس بالنسبة لجميع السياسات الأخرى وهذا النوع من السياسات يكون مدونا في القانون النظامي للشركة ويتصل بأهدافها وهذه السياسات تكون عامة وشاملة.

ب- السياسات العليا: وهي التي تستخدم بواسطة مديري الإدارات (أعضاء الإدارة الوسطى) وتوضع هذه السياسات بواسطة الإدارة العليا تعكس السياسات الأساسية التي توضع من قبل المسئولين وهذه السياسات تكون بشكل عام أكثر تفصيلا من السياسات الأساسية .

ج- السياسات الفرعية (السياسات التشغيلية): وهي تستخدم بواسطة رؤساء الأقسام والمشرفين ، وهذا النوع من السياسات يختلف عن الأنواع السابقة من حيث أنها تتعلق بنشاط معين في المنشأة مثل ، الشراء ، البيع ، التمويل التخزين.. الخ ، وهي تشتق من السياسات العليا والتي تنبثق من السياسات الأساسية المشتقة عن أهداف المشروع.

كما يمكن تحديد الإجراءات التي تنتهجها التنظيمات الاقتصادية فيما يلي :

أ) القواعد واللوائح المنظمة للعمل:

لكل تنظيم اجتماعي أيا كان حجمه أو نوع النشاط الممارس فيه مجموعة من اللوائح والقواعد والقوانين المنظمة له، والتي تساعد أعضاء التنظيم على إنجاز المهام الموكلة لهم، وتعمل على تضامنهم تحت قيادة فاعلة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية(**٣٨**). ومن جانب آخر فإن اللوائح تحدد معايير تقييم العمل ورقابته وتحكم الضبط والتنسيق بين المهام وبعضها البعض، وتبين التسلسل الوظيفي وقياس كفاءة الأداء والفاعلية.

وبوجه عام فان جميع إجراءات العمل الكتابية في الإدارات والمصالح الحكومية والخاصة تمر بسلسلة من الخطوات، وتتبع في سيرها أنواعا محددة من الإجراءات، منها ما هو ضروري ولا يمكن الاستغناء عنه، ومنها ما يمكن تبسيطه واختصاره أو الاستغناء عنه كلية أو عن بعضه. والإجراءات لا تكون في غالب الأحيان مكتوبة، ومحددة بشكل تفصيلي أو موجز في دليل الإجراءات ، ويصار إلى تعديله عندما تحدث تغييرات في تنظيم وإجراءات العمل بالمؤسسة ، ويتضح مما سبق أن مرونة الأنظمة وإجراءات العمل قد تفسح المجال أمام العاملين للبحث عن أساليب جديدة؛ لمواجهة التغييرات التي تقابلهم في أداء أعمالهم ، وبما يؤدي إلى تحقيق التنظيم لأهدافه، وبذلك يقدم كل فرد أفضل جهوده وقدراته ، بعكس الحال حينما تسود روتينية الإجراءات وجمود وتعقد الأنظمة مما يجعل التنظيم عاجز عن مواجهة المتغيرات والتطورات في بيئتها، مما يؤدي إلى بيئة تنظيمية تتسم بعدم المرونة والروتين الزائد بأنظمة وإجراءات العمل ، ويجعل الموظف يلتزم بهذه الأنظمة ولا يحاول الخروج عنها لإيجاد حلول جديدة.

ويتفق هذا مع ما ذهب إليه *Selzink* في أن المغالاة في استخدام القواعد بغرض أحكام الرقابة يؤدي إلى نتائج غير متوقعة، فهذه اللوائح لا تحدد فقط السلوك والأداء المرغوب، ولكن تحدد في نفس الوقت الحد الأدنى من السلوك المقبول والأداء المطلوب. ويضيف *Ailken* ١٩٨٠ بأن تطبيق درجة عالية من الرسمية لا يلاءم التنظيمات الحديثة، والتي تتصف بالتغيير وعدم الاستقرار، حيث يؤدي إلى عدم إشباع الحاجات الإنسانية، ويعوق نمو الشخصية الإنسانية، ولا يعطي الفرصة لظهور الابتكارات والأفكار الجديدة.

ب) سجلات الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء للفرد أساس عملية التقدم في الوظيفة (مثل زيادة الراتب أو الترقية) ، وتعطيه نوعاً من التغذية الراجعة للمساعدة على تحسين أدائه والتعرف على جوانب الضعف ، وتزوده بمعلومات عن كيفية تحقيق أهداف العمل. وأكثر من ذلك ، تفيد عملية تقييم الأداء الرسمية في تشجيع التفاعل بين المرؤوسين والمشرفين عليها . ويتم تقييم أداء كل عضو من أعضاء أي تنظيم وفق سجل خاص به وهذا السجل يضعه الرئيس المباشر له ليرصد فيه كل مساهماته أو إخفاقاته داخل التنظيم.

ج) نظم المكافآت والجزاءات:

تلعب الأجور دورا هاما في تنفيذ الإستراتيجيات، فوجود مستوى مرتفع من الأجور أو الحوافز مقارنة بالمنافسين يؤدي إلى ضمان جذب والحفاظ على أفضل العناصر؛ ومن خلال الربط بين الأجر والأداء، تستطيع المنظمات تأمين الحصول على نوعيات أنشطة ومستويات أداء مرغوبة من العاملين.**(٣٩)**فكلما تعطي حافزا للعامل فإنه ينعكس بدوره على زيادة إنتاجه ، ومن ثم الرغبة باستمرار من قبل العامل في تطوير إمكانياته وقدراته.

كما تشكل الحوافز أحد أهم المتغيرات المستقلة للدافعية والأداء ، حيث تؤثر على سلوك العاملين ، بما يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها: زيادة نواتج العمل في شكل إنتاج كمي وكيفي ومبيعات وأرباح، وتخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثلته تخفيض التكاليف وكميات الخامات، وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية ،أي موارد أخرى . فضلا عن إشباع الحاجات الضرورية للعمال خاصة من الناحية النفسية والاجتماعية ودفعهم إلى الرضاء عن وضعهم وتنظيمهم الذي يعملون فيه، بالإضافة إلى الناحية الاقتصادية من خلال تحسين مستوى المعيشة، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات، ورفع مستوى التعاون والانسجام الاجتماعي، وشعور العاملين بروح العدالة داخل العمل، ورفع روح الولاء والانتماء، وتنمية روح التعاون لدى الفريق والتضامن بين العاملين.

٤) أساليب الاتصال وعلاقات العمل الرسمية:

لاشك أن الاتصال يعد الدعامة الأساسية التي يتركز عليه أي عمل ، وخاصة عندما يكون هذا العمل داخل تنظيم تحكمه لوائح وقواعد تحدد أدوار ومسئوليات كل عضو من أعضائه . وتلعب وسائل الاتصالات التقليدية والحديثة في تدعيم أو ضعف علاقات العمل الرسمية بين الأعضاء . وشبكة الاتصالات الرسمية تشمل خطوط ومسارات الاتصالات الرسمية التي تتدفق من خلالها معظم عمليات الاتصالات (الداخلية –خارجية). ويتم إقرار وتحديد هذه المسارات والخطوط الرسمية بموجب سياسات التنظيم وخططه وبنيته التنظيمية. وتتوقف فعالية الاتصالات الرسمية على عدة عوامل منها :

أ) وجود قنوات اتصال منظمة وواضحة .
ب) صلاحية هذه القنوات للعمل وفعاليتها في نقل الاتصالات .
ج) إدراك الأفراد الذين يشغلون مناصب معينة في مراكز الاتصال بهذه القنوات أهمية دورهم، وأنه على قدر جودة توصيلهم للمعلومات والتعليمات تتوقف فعالية الاتصالات.
د) تتم الاتصالات في إطارها الرسمي بمعنى أن تصدر التعليمات من الشخص المسئول.

وتأخذ أساليب الاتصالات التي تدعم علاقات العمل الرسمية ثلاثة اتجاهات أو مسارات أساسية هي: الاتصالات الرأسية (الهابطة ـ الصاعدة)، والاتصالات الأفقية، والاتصالات الشبكية.

أ) أساليب الاتصالات المستخدمة في علاقات العمل الرأسية : وهي الاتصالات التي تكون في التنظيم بشكل رأسي أي تلك التي تحدث بين الرئيس ومرءوسيه أو بين المرؤوسين ورئيسهم وتأخذ الاتصالات الرأسية أحد الاتجاهين التاليين:

أـ أساليب الاتصالات الهابطة: *downward Communication* : والاتصال الهابط هو انسياب المعلومات من المستويات الإدارية الأعلى إلي الأدنى، أي تهبط من أعلى مستويات الهرم التنظيمي إلى مختلف الوحدات التنظيمية بهدف نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات التي تشرح السياسات والأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها وإبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء. وتوجد وسائل متعددة للاتصالات الهابطة تستخدم في نقل الأوامر والأفكار والآراء والاتجاهات والبيانات والمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في التنظيم.

وتنحصر أهم أساليب الاتصال الهابطة في التنظيم فيما يلي :

- أسلوب الاتصال الكتابي: *writing communication* وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة. وتتميز الوسائل الكتابية بمزايا أهمها : إمكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف وقلة التكلفة أما أهم عيوبها فهي :البطء في إيصال المعلومات ، تأكد احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصًا عندما يكون للكلمة أكثر من معنى. ومن قنوات الاتصال الكتابي الخطابات ، البرقيات ، اللوائح ، الأوامر ، التقارير ، والسجلات ، الشكاوى القوانين والأنظمة. ويستخدم الاتصال الكتابي في إصدار التعليمات والتوجيهات والقرارات المكتوبة، والتي عادة ما تصدر من القيادات أثناء فترات العمل. وتتميز هذه الوسيلة بأنها مسجلة ومدوّنة، ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنه تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها، ويمكن أن تُقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعها، على الوحدات التنظيمية المختلفة داخل الشركة أو خارجها، لكن من عيوبها هو تراكم الأوراق المحفوظة، كما أن صياغتها تأخذ وقتا طويلا، علاوة على أنه ليس كل المدراء ماهرين وقادرين على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد.
- الاتصال اللفظي(الشفهي) : *Verbal communication* وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهه عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل : المقابلات الشخصية ، والمكالمات الهاتفية والندوات والاجتماعات ، المؤتمرات. ويعتبر هذا الأسلوب

قصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهوله ويسرًا وصراحة ، إلا أنه يعاب أنه يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم، ومع ذلك بعد الاتصال الشفوي من أكثر الأنواع ملائمة للموضوعات المعقدة والمثيرة للجدل . كما أنه من أقرب أنواع الاتصالات إلى الأفراد وأكثرها فائدة لصالح العمل ، حيث تتم عن طريق الاتصال المباشر ما بين المرسل والمستقبل، إما وجها لوجه أو خلال الاجتماعات أو اللقاء أمام عدد كبير من العاملين ، وفائدة وسائل الاتصال الشفهية أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار، بحيث يسهل فهمها وتعديلها، كذلك فإن اجتماع الرئيس والمرؤوس يزيد من ثقة المرؤوس، وينعكس بالإيجاب على روحه المعنوية. أما الاتصال الشفوي فيستخدم من خلال إصدار التعليمات والأوامر، أو عن طريق الاتصال الهاتفي بين الإدارات المختلفة.

- الاتصال غير اللفظي : *Non-verbal communication* ويتم عن طريق تعبيرات الوجه ولغة العيون، وحركات الجسم للفرد، وهذه التصرفات الجسمية المختلفة، تعطي دلالات مختلفة عن الرضا وعدم الرضا وعدم الموافقة واللامبالاة أو تنفيذ أمر ما ، وبالتالي يستعيضون عن الكلام بالمعاني والرموز والإشارات وتعبيرات الوجه وحركات الأيدي وتواصل العينين في تنفيذ بعض العمليات ، حيث ينتقل من خلال هذه الحركات الكثير من المعاني والمعلومات.

كما تسهل تلك الأساليب عمليات الاتصال المباشر بين أعضاء التنظيم (رأسيا وأفقيا)، من خلال ـ الاتصال بين الأفراد والجماعات ، وتمرير البيانات وتبادل المعلومات المختلفة بين الأقسام والوحدات المختلفة ، ونشر الوثائق الكترونيا، مما يزيد من وعي العاملين بها، ومعرفة القواعد المنظمة للعمل بها .

أ ب ـ أساليب الاتصالات الصاعدة : *Upward Communication* الاتصال الصاعد يتدفق من المستويات الدنيا إلي المستويات العليا في هرم السلطة وعادة ما يكون عبر التسلسل الهرمي، حيث أن الوظيفة الأولية للاتصال الصاعد هي الحصول على معلومات عن النشاطات والقرارات وأداء الأفراد في المستويات الدنيا. ومن أشكال هذا الاتصال التقارير التي يرفعها الموظفين للإدارة والشكاوى والاقتراحات والاتصالات الهاتفية. وأهمية الاتصال الصاعد تكمن في أنه يعمل على تزويد الإدارة بالحقائق والمعلومات التي تساعدها في اتخاذ القرار ، فهو يمثل نظام المعلومات المرتدة. كما يتيح الفرصة للمرؤوسين المشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات.

أما عن أساليب الاتصال الصاعد المتبع في التنظيمات فتأخذ ـ في غالب الأمور ـ النمط التقليدي، حيث يتم التعبير عن مطالب بعض العاملين من خلال (مذكرات مكتوبة) وموجهة إلى السلطة الأعلى فالأعلى حتى تصل قمة الهرم التنظيمي (رئيس مجلس الإدارة) .

ب)أساليب الاتصالات المستخدمة في علاقات العمل الأفقية:
Lateral Communication

وتستخدم عندما يكون الاتصال عبر خطوط الوحدات التنظيمية على نفس المستوى الإداري، أي اتصال الرؤساء بعضهم ببعض ، واتصال المرؤوسين بعضهم بالبعض الآخر من نفس مستوى السلطة أو الوظيفة . وللاتصالات الأفقية أهمية كبيرة في تدفق المعلومات والبيانات في نفس المستويات الإدارية المتماثلة ، مما يساعد على سرعة إنجاز الأعمال ، وحل المشكلات ، ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد، وتحسين العلاقات المتداخلة . كما يعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصًا إذا ما ركز على :تنسيق العمل، وتبادل المعلومات، وحل المشكلات، والإقلال من حدة الصراعات والاحتكاكات، ودعم صلات التعاون بين العاملين، وانخفاض احتمالات الصراع الوظيفي . وتزداد الحاجة للتواصل الأفقي بازدياد تماسك المؤسسة وازدياد التعاون والتنسيق بين العاملين.

ج) أساليب الاتصالات المستخدمة في علاقات العمل المحورية (الشبكية):

يشير هذا النمط من الاتصالات إلي الاتصالات في كل الاتجاهات من الرئيس للمرؤوسين ومن المرؤوسين للرؤساء وما بين جميع الموظفين في كافة المستويات الإدارية في التنظيم. ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المؤسسة، وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية. ولهذا الاتصال عددا من الأهداف ، هي : إشباع الحاجة إلى العلاقات الشخصية من غير العاملين في نفس المستوى التنظيمي والتغلب على الملل والروتين التي تنشأ عن أنماط التواصل الرسمي، وتوفير مصادر للمعلومات لا توفره قنوات التواصل الرسمي.

تعقيب :

على مدار هذا الفصل ، حاول الكاتب عرض الاتجاهات الفكرية التي تناولت النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي، والذي تعرض للعديد من محاولات التحليل الناقدة، ولقد تركزت معظم محاولات تقويم ونقد النموذج في إبراز أن التنظيم البيروقراطي وإن كان يوفر الموضوعية والرشد والانضباط والدقة والسرعة والاستقرار والاستمرارية للجهاز الحكومي وللتنظيمات التي تنتهج نمطه، إلا أن الالتزام به يقود إلى آثار ونتائج غير متوقعة مناقضة للكفاءة التي افترض ماكس فيبر أن هذه النموذج يحققها.

وقد كانت معظم التحليلات الناقدة للنموذج، والموضحة للآثار السلبية غير المتوقعة التي تترتب عليه، تدور في إطار التنظيم الواحد، وقد أوضحت هذه التحليلات أن التنظيم البيروقراطي مثلما يؤدي إلى الضبط والاستقرار وزيادة القدرة على التنبؤ، فهو يؤدي أيضاً إلى إمكانية الجمود وإلى خطر إحلال الوسائل محل الأهداف النهائية، وإلى تقييد كفاءة الأداء، فهناك إذن، آثار سلبية غير متوقعة تترتب على الأخذ بالنمط البيروقراطي للتنظيم.

وكان ميرتون (*Merton*) في الأعوام ١٩٣٩م وما بعدها، وسلزنيك عام ١٩٤٣م وجولدنر عام ١٩٥٤م. من أوائل علماء الاجتماع الذين تنبهوا إلى نقاط الضعف التي تحيط بالنموذج المثالي، فقد كان فيبر يعتقد أن الإشراف الدقيق والرقابة التامة على أعمال وسلوك أعضاء التنظيم، وتطبيق القواعد والتعليمات يؤدي إلى استقرار سلوك الأفراد وإمكان التنبؤ بالسلم البيروقراطي، وإلا أن ميرتون رأى في ذلك احتمالاً لانتشار الجمود في التنظيم وتغليب الوسائل على الغايات، أي أن التركيز على القواعد والإجراءات

والتمسك بها قد يجعل الفرد يؤمن بهذه القواعد والإجراءات لذاتها باعتبارها هدفا يسعى إليه وليست مجرد وسيلة للوصول إلى أهداف التنظيم، وبالتالي تصبح مظاهر العمل البيروقراطي وشكلياته أهم من محتوى العمل، ويصبح التمسك بالإجراءات أهم من خدمة ورعاية مصالح المواطنين.

كما أن هذه النتائج غير المقصودة للتنظيم البيروقراطي قد تصل إلى الجمود والثبات حيث تؤدي شكوى المواطنين وتذمرهم إلى شدة تمسك الموظف بالتعليمات واللوائح خوفاً من المساءلة أي إلى مزيد من الجمود والروتين وبالتالي مزيد من الرقابة والإشراف. وبينما يركز ميرتون على القواعد والتعليمات كنتيجة لإصرار الإدارة العليا على تحقيق قدر أكبر من الرقابة، فإن سلزنيك يركز تفويض السلطة، ولكن الهدف واحد، فكلاهما يسعى إلى إظهار كيف أن الرغبة في الرقابة واستخدام أساليب رقابية حازمة تؤدي إلى ظهور نتائج غير متوقعة بالنسبة للتنظيم. ويتفق سلزنيك مع ميرتون في أن تلك النتائج غير المتوقعة تنشأ عن المشكلات المتعلقة بوجود علاقات إنسانية متداخلة في التنظيم البيروقراطي، تلك العلاقات الإنسانية التي أغفل ماكس فيبر أهميتها في نموذجة المثالي.

ويشترك جولدنر مع ميرتون وسلزنيك في كونه يسعى إلى إبراز أثر التنظيم البيروقراطي وما يحدث فيه من نتائج غير متوقعة ولا مرغوبة بعفل خصائص التنظيم ذاتها. إذ أن رغبة الإدارة العليا في تحقيق الرقابة على نشاطات التنظيم وسلوك أعضائه تتبلور في تطبيق قواعد وتعليمات عامة. وعادة ما تنحو هذه التعليمات ناحية العمومية لتغطي معظم الاحتمالات مما يؤدي في النهاية إلى العجز عن مواجهة أي موقف خاص بفعالية، وكثيراً ما تقصر عن تغطية

الحالات البسيطة بسبب إصرارها عن التفصيلات التي لا تدع مجالاً مناسباً لمرونة التصرف أو حرية الاختيار. وعندئذ يحث لدى أعضاء التنظيم عدم تفهم للأهداف، نتيجة لاستغراقهم في الإجراءات وبذلك تقل الإنتاجية. وتنعقد المشكلة حين تعمد الإدارة العليا إلى رقابة أشد، وإشراف أدق ,ومزيد من القواعد والتعليمات في محاولة لرفع هذه الإنتاجية المنخفضة فتكون النتيجة زيادة التوتر بين العاملين والصراع بينهم مما يؤدي إلى الإخلال بالتوازن التنظيمي.

وبصفة عامة فقد جاءت تحليلات علماء الاجتماع الصناعي خلال القرن العشرين ؛ لتوضح العديد من القضايا والمشكلات التي صاحبت تلك الفترات وما بعدها ، نتيجة الصناعة خلال العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين ، مما دعي عدداً كبيراً من الباحثين والمهتمين بالتنظيمات الصناعية والإنتاجية إلى دراسة المشكلات التي تواجه هذه المؤسسات، وتؤثر عموماً على نوعية الإنتاج وكمية جودته. وهذا ما تمثل في التنظيمات التي طرحت مع البدايات الأولى من القرن العشرين، مثل الإدارة العلمية والتكوين الإداري والعلاقات الإنسانية وغيرها، والتي أفادت كثيرا في تطور علم الاجتماع الصناعي وإرساء دعائمه وإثراء موضوعاته، والتي انعكس بالإيجاب على الاهتمام بالتنظيمات الصناعية ومحاولة تطويرها وحل مشكلاتها وقضاياها المتعددة .

مراجع الفصل الرابع :

١) كلمه بيروقراطية *Bureaucracy* مكونة من مقطعين الأول *Bureau*وهي تعني مكتب، وترمز للمكاتب الحكومية التي كانت في القرن الثامن عشر. *والثاني* *Cracy* وهي مشتقه من الأصل الإغريقي *Kratia* *ومعناها**The Strong* أي القوه (السلطة، الحكم)، والكلمة في مجموعها تعني قوه المكتب أو سلطة المكتب. وقد استخدمت كلمه البيروقراطية للدلالة على الرجال الذين يجلسون خلف المكاتب الحكومية، ويمسكون بأيديهم بالسلطة، ولكن توسع هذا المفهوم ليشمل المؤسسات غير الحكومية، كالمدارس والمستشفيات والمصانع والشركات وغيرها. وقد عرفها جارستون (*Garston*) بأنها "بناء تنظيمي هرمي يتصف بالتحديد الدقيق لخطوط السلطة، والقواعد، والإجراءات التي تحكم العمل".

٢) *Y. Chuang, R. Church, and J. Zikic, ٢٠٠٤, "Organizational Culture, Group Diversity and Intra-group Conflict", Team Performance Management, Vol. ١٠, No. ١/٢, pp. ٢٦-٣٤.*

٣) *H. Park, V. Ribiere, and W. Schulte, ''Critical Attributes of Organizational Culture that Promote Knowledge Management Implementation Success'', Journal of Knowledge Management, Vol. ٨ No. ٣, ٢٠٠٤, pp. ١٠٦-١١٧.*

٤) *Henderson, A. M and Parsons, T : Max Weber : The Theory of Social Economic Organization, New York: Free Press, ١٩٤٧, p ٣١٥.*

٥) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة"النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة"، دار الحامد ،عمان، ٢٠٠٦، ص٩٥.

٦) علي شريف: إدارة المنظمات العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ١٩٨٧، ص ٣١١ .

٧) *Gouldner, A., W., Organizational analysis, in Sociology today , Problem and Prospects, basic Books, inc Publishers, ١٩٥٩, Pp. ٤٠٠ – ٤٠٢.*

٨) علي عبد الرازق جلبي : علم اجتماع الصناعة ، مرجع سابق ، ص ١٣٤ .

٩) *G. Hofstede, "Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts", Organization Studies, Vol. ١٩, ١٩٩٨, pp. ٤٧٧- ٤٩٢.*

١٠) *A. Wilson, "Understanding Organizational Culture and the Implication for Corporate Marketing", European Journal of Marketing, Vol. ٣٥, No. ٣/٤, ٢٠٠١, pp. ٣٥٣- ٣٦٧.*

١١) *M. Alvesson, Understanding Organizational Culture, (London, Sage, ٢٠٠٢).*

١٢) *K. Wang, and S. Celgg, "Trust and Decision Making: Are Managers Different in the People's Republic of China and in Australia?, Cross Cultural Management, Vol. ٩, No. ١, ٢٠٠٢, pp. ٣٠-٤٥.*

١٣) *D. Miller & W. Form : Industrial Sociology, Harper Raw pub. ١٩٦٤, p. ٧٤*

١٤) أحمد سليمان أبو زيد : نظرية علم الاجتماع "رؤية نقدية راديكالية" ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٧ ، ص ص ٦٣- ٦٥ .

١٥) عبد الباسط محمد عبد المعطي : اتجاهات نظرية في علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٥ ، ص ١٣٩ .

١٦) محمد عارف : تالكوت بارسونز "رائد الوظيفية المعاصرة في علم الاجتماع"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٨٢ ، ص ١٣١ .

١٧) جهينة سلطان سيف العيسي: علم الاجتماع، الأهالي للطباعة والنشر، دمشق، ٢٠٠٠ ، ص ٥٠ .

١٨) *H.Koontz et O'Donnel , Op Cit , p ٢١.*

١٩) سمير أسعد مرشد، مفهوم الكفاءة والفعالية في نظرية الإدارة العامة ، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد ٤٨، جامعة الملك فيصل، السعودية، ١٩٨٨، ص ١٩٤.

٢٠) محمد ياغي، مبادئ الإدارة العامة ، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، ١٩٩٤، ص ص ٩٩- ١٠٢.

٢١) سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر للعمليات التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة ، الدار الجامعية، مصر، ١٩٩٩، ص ٣٢.

٢٢) *F. Heller, E. Pusic, G. Strauss, and B. Wilpert, Organizational Participation: Myth and Reality, (New York, Oxford University Press, ١٩٩٨).*

٢٣) *Y. Wang, "Trust and Decision-making Styles in Chinese Township-village Enterprises", Journal of Managerial Psychology, Vol. ١٨, No. ٦, ٢٠٠٣, pp. ٥٤١-٥٥٦.*

٢٤) *M. Grigoruta, "Change in Romanian Organizations: A Management Culture Approach", Journal of Organizational Change Management, Vol. ١٩, No. ٦, ٢٠٠٦, pp. ٧٤٧-٧٥٢.*

٢٥) *M. Shadur, R. Kienzle and J. Rodwell, "The Relationship between Organizational Climate and Employee Perception of Involvement", Group and Organizational Management, Vol. ٢٤, No. ٤, ١٩٩٩, pp. ٤٧٩-٥٠٣.*

٢٦) *D. Drehmer, J. Belohlav and R. Coye, "An Exploration of Employee Participation Using a Scaling Approach", Group and Organization Management, Vol. ٢٥, No. ٤, ٢٠٠٠, pp. ٣٩٧-٤١٨.*

٢٧) *Y. Berson, "The Relationship between Vision Strength, Leadership Style, and Context", Leadership Quarterly, Vol. ١٢, No. ١, ٢٠٠١, pp. ٥٣-٧٤.*

٢٨) *J. Thomas, M. Dickson and P. Bliese, "Values Predicting Leader Performance in the US Army Reserve Officer Training Corps Assessment Centre: Evidence for a Personality-mediated Model", Leadership Quarterly, Vol. ١٢, No. ٢, ٢٠٠١, pp. ١٨١-١٩٧.*

٢٩) صالح مهدي العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، (عمان: دار وائل، ٢٠٠٧)، ص٣١٠

٣٠) اعتماد محمد علام& إجلال إسماعيل حلمي: علم اجتماع التنظيم "مداخل نظرية ودراسات ميدانية" ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ، ٢٠١٣، ص ١٥.

٣١) *Ivancevich & Matteson : Organizational Behavior and Management " Mc Graw – Hill , New York , ٢٠٠٢, Pp ٥٧١-٥٧٢.*

٣٢) *Jay Galbraith : Designing Dynamic Organizations . A Hand – on Guide for Leaders at All Levels . American Management Association . New York . ٢٠٠٢ , p ٩.*

٣٣) حسين محمد حسين: تأثير ثقافة المنظمة على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين "دارسة مقارنة"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، ٢٠٠٦، ص ٩٠.

٣٤) *B. Scott-Ladd, A. Travaglione, and V. Marshall, "Causal Inferences between Participation in Decision Making, Task Attributes, Work Effort, Rewards, Job Satisfaction and Commitment", Leadership & Organization Development Journal, Vol. ٢٧, No. ٥, ٢٠٠٦, pp. ٣٩٩-٤٠١.*

٣٥) منتديات ستار تايمز
http://www.startimes.com/f.aspx?t= ٢١٧٨٥٥٩٦
بتاريخ ٢٠١٣/١٠/٢٩ .

٣٦) *E. Ogbonna, and L. Harris, "Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies", International Journal of Human Resource Management, Vol. ١١, No. ٤, ٢٠٠٠, pp. ٧٦٦-٧٨٨.*

٣٧) جميل احمد توفيق: إدارة الأعمال ، دار النهضة العربية ، بيروت ، ١٩٨٦ ، ص ١٦٩ .
٣٨) سامي مرسى النجار : سوسيولوجيا الإدارة " دراسة في علم اجتماع التنظيم" ، المركز العربي للمعلومات ، الزقازيق ، ٢٠٠٥، ص ص ٥٧- ٥٨.
٣٩) أحمد صقر عاشور: إصلاح التنمية في مصر"المقومات المؤسسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٣، ص ١٥٤.

الفصل الخامس :
بناء القيادة والتنظيم غير الرسمي في المصنع

مُقدِّمة:

يعد موضوع القيادة من الموضوعات التي شغلت فكر واهتمام الكثير من العلماء والمختصين بالعلوم الاجتماعية عامة وعلم الاجتماع على وجه الخصوص؛ نظراً لما يحظى به هذا الموضوع من أهمية بالغة على مستويات الجماعة أو المجتمع. وتعتبر القيادة من الموضوعات المهمة والبالغة الخطورة في حياة الشعوب، فالقائد الجيد هو الذي يوصل شعبه إلى شاطئ الأمان، وبعكس ذلك القائد الفاشل هو الذي يؤدي بشعبه إلى الهاوية، ونفس الشيء يصدق على القائد الإداري. ويؤكد علماء النفس الاجتماعي على أهمية القيادة والدور الذي تلعبه في بناء الشعوب وتطورها وتماسكها.ولما كان السلوك البشري يسعى دائماً إلى تحقيق أهداف حيوية متجددة لشعوبها، فإن القيادة تعمل على بلورة هذا الهدف حتى يكون محدداً واضح المعالم، وذلك باستخدام وسائل مناسبة لتحقيق الهدف. **(١)**
وفي كل مجتمع توجد بعض العناصر التي تتميز باستعداد فطري لتولي القيادة، بينما الكثرة تخضع وتتبع ما يلقى إليها من أوامر وتوجيهات، والقيادة في حقيقتها تعتبر ظاهرة اجتماعية وهي تتمثل في شخص له نفوذ قوي بين الناس يقوم ليعبر عن إحساسات الجماعة وتحقيق مطالبها التي لا يستطيعون تحقيقها منفردين. **(٢)** ويقول نابليون: لا يستطيع أحد أن يقود أفراداً دون أن يقوم بتوضيح المستقبل الخاص بهم، فالقائد هو بائع الأمل. من خلال هذا القول يتضح لنا أن الدور الأعظم للقائد هو بلورة الرؤية والأهداف البعيدة.

كما لا تصلح التجمعات البشرية ولا تنتظم من غير قيادة حكيمة تسعى في مصالح تابعيها؛ جلباً للخير والمكارم، ودفعاً للشر والرذائل؛ من غير استئثار، أو ظلم، أو إهمال. **(٣)**

أولاً : تعريف القيادة:

تعد القيادة ظاهرة اجتماعية شأنها شأن غيرها من ظواهر المجتمع المختلفة تنشأ تلقائياً عن طبيعة الاجتماع البشرى، وتؤدى وظائف اجتماعية ضرورية، وتتناول ألوان من النشاط الاجتماعي والاقتصادي والديني والأخلاقي. وقد وجه الكثير من الباحثين جهودهم نحو دراسة القيادة فأخضع كلاً منهم جانباً من جوانبها طبقاً لطبيعة تخصصه واهتماماته للبحث والتحليل والتفسير، ومن ثم اختلفت نظرتهم إلى مفهومهم، وعلى ذلك تعددت تعريفات القيادة، وإن كانت جميعها تدور حول اتجاه واحد يؤكد على أن القيادة مصطلح يشير إلى "العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بالتوجيه أو التأثير في أفكار ومشاعر الآخرين أو في سلوكهم لتحقيق هدف معين يرغب القائد في تحقيقه لصالح الجماعة".

وتمثل القيادة عاملاً أساسيًا في النهوض بالمجتمعات، وفي إحداث التغيرات المختلفة في حياة الشعوب. إذ يمكن بواسطة القيادة تحقيق أهداف المجتمع، ولذلك فأنه ليس من الغريب أن توجه عناية كبيرة إلى دراسة موضوع القيادة وإلى البحث في أحسن الطرق لاختيار القادة وتدريبهم. **(٤)** كما تشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بالتوجيه أو التأثير في أفكار ومشاعر الآخرين أو في سلوكهم. وقد يحدث هذا التأثير من خلال أعمال الفرد أو مؤلفاته أو رسوماته أو اختراعاته أو ابتكاراته، ويطلق على هذا النوع من القيادة اسم القيادة

غير المباشرة أو القيادة الذهنية ، وتضم العلماء والفنانين والكتاب وغيرهم من الذين تؤثر أفكارهم وأعمالهم بعمق على الآخرين.

وقد يحدث التأثير عن طريق اتصال القائد وجهاً لوجه بأشخاص آخرين تابعين أو مرءوسين، ويطلق على هذا النوع من القيادة اسم القيادة المباشرة *Direct Leader Ship*. والقيادة أياً كان نوعها تركز على هدف معين يرغب القائد في تحقيقه، وهو توجيه سلوك آخرين نحو غرض معين، وبمعنى آخر فإن القائد مسئول عن تنسيق مجهودات ونشاطات أعضاء الجماعة التي يقودها لتحقيق هدف مشترك، فهي عملية تفاعل ، ولا يوجد قيادة بدون تبعية، ويجب أن يتجه التابعون الاتجاه الذي حدده لهم القائد بالإضافة إلى هذا التفاعل لابد أن يتصف بالتكرارية والاستمرارية، وهذا لا يتحقق في حالات التفاعل قصيرة الأمد، فالقائد إذن من تربطه بالتابعين علاقات تفاعل متكررة يمارس فيها تأثيراً مستمراً على سلوك ومشاعر هؤلاء التابعين.

ويجب التفرقة بين مفهومي القيادة والرئاسة؛ رغم تشابه المسئوليات من حيث إصدار الأوامر للآخرين والأخذ بأيديهم نحو تحقيق الأهداف واشتراكهم في بعض الخواص الهامة، فالقيادة تنبع تلقائياً من الجماعة، بينما الرئاسة مفروضة عليها وفق الأوضاع التنظيمية القائمة، واستمرارها مرهون بنظام ووضع رسمي محدد يقر سلطة الرئيس الرسمية، وهى تمثل تركز السلطة وتجميعها في فرد واحد بينه وبين باقي أعضاء التنظيم مسافة رسمية وتقليدية. فالقائد "هو الفرد الذي يقوم بمهمة توجيه وتنسيق النشاطات المناسبة مع باقي الأفراد. أما المدير فهو الشخص الذي يقوم بدور محدد ضمن هيكل منظم، ورغم أن هذا الدور يعطي المدير سلطة رسمية فهناك مديرين غير قادرين على القيادة، ومن الواضح أن هؤلاء المديرين ذو نجاحات

محدودة في التنظيم، ويجب على القائد الإداري أن يكون قادراً على توجيه وتنسيق المهام داخل الجماعة.

ولذا قد يستمد المدير سلطته وقوته من مركزه الوظيفي، بينما يستمد القائد قوته وسلطته من خصائصه الشخصية ومن قدرته على التأثير في الآخرين، إذن المدير الجيد قد يكون قائداً جيداً وقد لا يكون، بالمقابل فإن القائد الناجح لن يكون بالضرورة مديراً ناجحاً لأنه يفتقد المهارات الإدارية التي سوف تسمح له بقيادة المنظمة بفاعلية. ولذا فالقيادة *Leadership* تنبع من الجماعة، ويشعر الأعضاء سلطاتها، وقد يحظى بها الفرد بطريقة غير رسمية . أما الرئاسة *Head ship* فتستمد من سلطة خارج الجماعة وتفرض على الأعضاء الذين يقبلونها خوفاً من العقاب، وتمثل سلطة مستقلة نسبياً عن خصائصهم كأفراد. فالمدير إنما هو ملك ويستمد سلطته من تقبل المرؤوسين الذين يرأسهم .

وقد احتل موضوع القيادة اهتماماً بارزاً بين علماء الاجتماع خاصة في محاولتهم دراستها كظاهرة اجتماعية لها صور متعددة، ويبدو هذا الاهتمام أخذ ثلاثة اتجاهات:

الاتجاه الأول : حاول فيه علماء الاجتماع الربط بين القيادة والتغير الاجتماعي.

الاتجاه الثاني: حاول الربط بين القيادة ودراسة الحراك الاجتماعي، وخاصة عند دراستهم لحراك الصفوة في مجتمعات الانجاز الصناعي ، حيث وصفهم "فلفريد بارتيو F. pareto" بأنهم الأفراد الذين يتميزون عن غيرهم من أفراد المجتمع بسمات مميزة مثل الذكاء والمهارة والمقدرة وما شابه ذلك. وقسم هذه الفئة إلى جماعتين صفوة حاكمة وصفوة محكومة، حيث تتكون

الجماعة الأولى من الأفراد الذين يلعبون دوراً كبيراً في الحكومة، وتشكل المجموعة الثانية بقية أفراد المجتمع، وتضم الصفوة الحاكمة كل الأفراد الذين تتوافر لديهم سمات تتناسب مع المناصب السياسية . **(٦)**

الاتجاه الثالث : تناول ظاهرة القيادة في ثنايا دراسته لعملية الضبط الاجتماعي، حيث أفرد لدراسة القيادة جانباً أساسياً فيها. ويذهب "رويسك Roucek" إلى أن القيادة بمثابة عملية تفاعل بين أفراد الجماعة الصغيرة تحركها تجاه قبول القيم المشتركة والأهداف والمواقف التي يتفاعل فيها الأعضاء مع القائد وكل منهم والآخر، ولذا يمكن اعتبار عملية القيادة إحدى عمليات الضبط الاجتماعي.

وظهر نتيجة لهذه الاتجاهات المتفرقة مجموعة لا حصر لها من المصطلحات والمفاهيم مثل القوة، والمكانة، والسلطة، والمرتبة، والهيبة، والتأثير، والإشراف، والضبط، والسيطرة وكلها مفاهيم ترتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بظاهرة القيادة. **(٧)**

وتوجد عدة تعريفات للقيادة، منها:

١. هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم، للعمل بأعلى درجة من الكفاءة، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، و يتعاونون على إنجاز المهام الموكولة إليهم.

٢. هي عملية تبادلية تعني القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص، بتوجيههم في قيامهم بالأعمال التي من شأنها تحديد الهدف علاوة على التأثير في سلوكهم ومعتقداهم وقيمهم لصالح التنظيم. ويلاحظ من هذا التعريف أن عملية القيادة تشمل تحليل سلوك الأفراد والجماعات ودفعهم للعمل برغبة قوية متزايدة لتحقيق أهداف الجماعة الموضوعة والمحددة، من خلال التأثير على الأفراد

والجماعات بشكل يزيد عما هو مطلوب لأداء الأعمال في المؤسسة. وهذا يتطلب بالإضافة إلى تحديد الأهداف والتخطيط والتنظيم نظامًا للمعلومات يساعد الأفراد في أداء دورهم. مما يعكس هذا التعريف أهمية وجهات النظر الحديثة باعتبار المؤسسة نظامًا اجتماعيا مفتوحا ، يملك فيه الأفراد اتجاهات ورغبات ودافع مختلفة . فضلاً عن أن هذه العلاقة يترتب عليها تمثيل دورين متبادلين يمثل الدور الأول من يتولى القيام بالعمل وهو القائد ووظيفته إصدار الأوامر. ويمثل الدور الثاني من ينجزون العمل وهم الأتباع أو الأفراد ووظيفتهم تنفيذ الأوامر وهذا واجب عليهم. **(٩)**.

٣. هي قدرة الفرد في مساعدة الآخرين في تحديد الأهداف وتحقيقها. **(١٠)**
٤. يرى بعض الباحثين أن القيادة هي :نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة، أو عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف، أو نشاط أو حركة تحتوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.
٥. هي القدرة على التأثير على مجموعة من الأفراد على نحو يدفعهم إلى التعاون الاختياري بمحض إرادتهم لتحقيق أهداف التنظيم . فالقيادة بهذا المفهوم علاقة إنسانية اجتماعية ايجابية هادفة تقوم على القناعات والخيارات الطوعية لأفراد التنظيم. وثقتهم اللامحدودة في القدرات الفعلية لشخصية القائد قدرة نابعة من الموقع الأعلى للوظيفة . وليست بحكم أي مظهر من مظاهر الخشية أو الخوف من الاستبداد أو إكراه الرئيس المباشر أو الأعلى الذي يستمد سلطاته وصلاحياته من القوانين واللوائح

والنظم داخل المنظمة والتي تمكنه من فرض سلطته وقدرته على إلزامية مرؤوسيه وإجبارهم على تنفيذ الأوامر ـ استناداً على سلطته.

٦. ويعرفها المارشال(*William slim*) : بأنها مزيج من القوة والقدرة على الإقناع والإكراه، ويضيف بأنها ظاهرة إبراز شخصيتك الخاصة بك، بحيث تجعل أفرادك يعملون ما تريده منهم حتى ولو كانوا غير متحمسين للقيام بالعمل المطلوب. **(١٢)**

٧. هي التي تعتمد على الإقناع وتستمد قوتها من شخصية القائد، وكذلك القيادة القائمة على التخويف والتهديد وتستمد قوتها من السلطة الممنوحة للرئيس. أو هي مجموعة من السلوك والتنظيمات والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة " . كذلك يمكن تعريف القيادة بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة ويمكن القول بأن القيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وحفزهم على التعاون في القيام بالمهام الموكلة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاية الإنتاجية . وتعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية. **(١٣)**

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن ملاحظة التركيز على سلوك القائد (التأثير) على مرءوسيه من أجل دفعهم للعمل وإنجاز الأهداف المطلوبة وتأتي هنا أهمية التأثير الإيجابي من خلال توجيه القائد لمرءوسيه لإنجاز الأعمال المطلوبة بالشكل الصحيح .

كما يمكن أن نستنتج ما يلي:
١.وجود شخص قائد.
٢.وجود مجموعة تتم قيادتهم.
٣.ممارسة مهارات التأثير.
٤.استخدام هذه المهارات بقصد تحقيق الهدف.
٥.أن القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين القائد ومرءوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة.
٦.أن جوهر القيادة يتمثل في التأثير على الآخرين؛ فلا وجود للقادة دون قدرتهم على التأثير.

ثانيًا : سمات القيادة:

قديماً قال القائد الفرنسي نابليون: (جيش من الأرانب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب)، وعليه فأهمية القيادة تكمن في:-

١) أنها حلقة الوصول بين العاملين، وبين خطط المؤسسة، وتصوراتها المستقبلية.
٢) أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
٣) تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة، وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
٤) السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات، والترجيح بين الآراء.
٥) تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم. **(١٤)**

٦) مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
٧) أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

وقد اختلف الباحثين فيما بينهم وأثير تساؤل هام في مجالات مختلفة عما إذا كانت هناك خصائص معينة فطرية أو مكتسبة يجب توافرها في القيادة الناجحة أو المثالية. وللإجابة عن هذا التساؤل ظهر هناك ثلاثة أراء : الأول : يعتقد أصحابه بضرورة توافر خصائص عامة في القائد ، ويمكن أن نسميها نظرية الصفات القيادية، والثاني : يركز على أشكال السلوك القيادي وأنماطه، ويمكن أن نسميها نظرية السلوك القيادي، والثالث : يذهب أصحابه إلى ارتباط القيادة وخصائصها بالمواقف المختلفة ويمكن تسميتها نظرية الموقف. **(١٥)**

وقد تبين من البحوث التي أجريت في هذا المجال أن الخصائص الأساسية التي يجب أن تتوافر في القيادة هي إن القيادات الناجحة تقوم على توافر جملة من المواصفات الشخصية للقائد. ويقصد بالصفات الشخصية مجموعة الخصائص الفكرية والنفسية والجسدية التي تمكنه من ممارسة مهامه بكفاءة ونجاح. ويمكن تلخيص هذه الخصائص فيما يلي**(١٦)** :

١)البنية الجسدية السليمة التي تؤهله للقدرة على الانتظام في عمله، ومراعاة واحترام المواعيد بالدقة اللازمة، وقوة التحمل والعمل لساعات طويلة.
٢)المظهر الشخصي الذي يليق بمكانة القائد، وبدوره كمشرف. فالمظهر اللائق يوحي بالثقة في النفس وفي المركز، ويمنح الهبة والاحترام، فكم من قائد أصبح محط سخرية واستهزاء بسبب إهماله لمظهره الشخصي.

٣)إن النظافة والاعتناء بالهندام أصبحتا من المعايير المهمة في انتقاء القيادات.

٤)النضج الانفعالي الذي يساعد القائد على السيطرة على نفسه، وحفظ توازنها في حالة الرضا أو الغضب. ففي حالة التعرض للمواقف الصعبة، يتعين على القيادي الإمساك بزمام الأمور، وإعطاء المثل في ضبط النفس ومواجهة الأمور بثبات.

٥)الذكاء والتركيز، وهما خاصيتان تضيفان على القائد القوة والحنكة في اتخاذ القرارات. فالذهن الوقاد والذاكرة القوية يساعدان على الاستذكار واستنباط الحلول المناسبة في المواقف المختلفة، بخلاف كثرة النسيان أو الغفلة والبلادة وضعف التركيز تجعل القائد غير قادر على التدبير والتأثير، وتجعل المتعاملين معه ناقمين عليه متذمرين من أدائه محتقرين لشخصه.

٦)القدرة على الإقناع، ولا تتم إلا من خلال النظر الثاقب للأمور والانتباه المتواصل والمركز على العمل والعاملين، بالإضافة إلى اللباقة في التعامل والكلام والرقي الثقافي والفكري والاجتماعي. فلكي ينجح القائد في إقناع أتباعه بالانخراط الفعال في العمل، لابد أن ينجح في نقل المعلومات إليهم والتحاور معهم وعرض الأفكار والأهداف والخطط بأسلوب حضاري ولبق.

٧)المبادرة الشجاعة: قد يتصف المدير بقوة التفكير والبصيرة واللباقة في الإقناع وقد يكون ذا مستوى عال من الذكاء والتركيز، والتفكير، والتخطيط، والإبداع، والقدرة على التصور، إلا أن نجاحه يبقى رهيناً بمبادراته وشجاعته في اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب، وبالسرعة اللازمة والحزم اللازم في التنفيذ.

٨)الصفات الإنسانية: إن الاهتمام برغبات العاملين وطموحاتهم المختلفة والعمل على إنصاف الجميع،وخلق روح التضامن والتكافل الاجتماعي، والرعاية والعطف والشعور بمشكلات الأفراد والجماعات، وتقديم العون، وتأمين الحلول بحب ووئام، كلها سلوكيات تضفي على شخصية المدير القدسية والطهر، وتجعله في نظر العاملين معه مثالا للقيم الإنسانية النبيلة . كما أن صدقه وإخلاصه، وأمانته تجعله واحدا متوحدا أمام الجميع في حضوره وغيابه، فكرا وحديثا ومواقفًا، إذا أصاب يفرح له الجميع وإذا أخطأ لا يؤاخذ على خطئه، لأنه صادق وعادل ونواياه حسنة. **(١٧)**

٩)القدرة على حل المشكلات : إن الكثير من الحلول لا تخضع للقواعد العلمية، ولا للقدرات بل تحتاج إلى خبرات متراكمة تمكن المدير من القدرة على التشخيص، والتحليل للفعل ورد الفعل البشري اتجاه مواقف مختلفة. فلكل فرد طريقة للتعامل معه. فالغاضب يحتاج إلى تهدئته، والكسول لا بد من دفعه وتحفيزه، والمحبط في حاجة لبدرة أمل والمغرور في حاجة لتعديل وهكذا.

١٠) أن المدير الناجح يقطع الطريق عن كل المحسوبيات في تقويم الآخرين وإعطاء كل ذي حق حقه، متبعا سلوكيات موحدة مع الجميع وفقا لمعايير الأداء والكفاءة.

الحيوية، قوة التحمل، الحزم، الإقناع، تحمل المسئولية، والذكاء المرتفع وبالإضافة إلى ذلك يمكن أن يتحلى القادة في كل المستويات بالصفات الأخلاقية الأساسية مثل : النزاهة، الأمانة، الشرف، والكرامة بحيث يكونوا قدوة أخلاقية لتابعيهم ومرؤوسيهم فليست

هناك جدوى من رئيس يملك مهارات استثنائية وعلم وثقافة إذا لم يكن على هذا المستوى المطلوب من النزاهة والشرف. ثم أنه لو كان كذلك سيكون قدوة سيئة ولاشك في أهمية القدوة الطيبة والحسنة بالذات في القائد ويدخل في مضمون القدوة الأخلاقية صفات أخرى كالجدية والاهتمام. **(١٨)**

ويرى ج.كورتوا في كتابه لمحات في فن القادة ١٧ صفة للقائد هي: الهدوء وضبط النفس ، ومعرفة الرجال، والإيمان بالمهمة، والشعور بالسلطة، والبداهة والمبادرة وأخذ القرار، والانضباط، والفعالية، والتواضع، والواقعية، والدماثة والعطف، وطيبة القلب، والحزم، والعدل، واحترام الكائن البشري، وإعطاء المثل، والمعرفة، والتنبؤ. **(١٩)**

كما قام كل من داني كوكس(*Danny Cox*) وجون هوفر(*John Hoover*) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات ، هي**(٢٠)** :

١)صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية : بحيث لا يستطيع القائد الفعَال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لابد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.

٢)النشاط العالي: بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور و ينغمس في القضايا الجليلة في حال اكتشافه بأنها مهمة و مثيرة.

٣)الإنجاز: فالقائد الفعَال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات ،غير أن هناك فرقا مابين إعداد الأولويات وإنجازها.

٤)امتلاك الشجاعة: فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة ،فالشخص

الجريء المقدام قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة ،في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة و الثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام. **(٢١)**

٥)العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل ، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاَق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.

٦)العمل الجاد بتفان والتزام: فالقادة الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بتفان وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال.

٧)تحديد الأهداف: فجميع القادة الفعَالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة. **(٢٢)**

٨)استمرار الحماس: إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما ،فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا لتبقى متقدة على الدوام ،فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إذا إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة و متراصة بين تلك الصفات.

٩)امتلاك الحنكة: فالقائد الفعَال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها. **(٢٣)**

١٠)مساعدة الآخرين على النمو: فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط ، وعندما يكون جو العمل سليما وصحيا ، يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون ،ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة و العاملون فيها جزءا متكاملا لا يتجزأ منتجين فريقا يتصدى لأقوى الفرق و المهام.

ويقول الفيلسوف الفارابي في كتابه الشهير (المدينة الفاضلة) القائد: هو منبع السلطة العليا والمثل الأعلى الذي تتحقق في شخصيته جميع معاني الكمال، وهو مصدر حياة المدينة ودعامة نظامها. ومنزلة القائد للأفراد كمنزلة القلب بالنسبة لسائر أنحاء الجسم، لذلك لا يصلح للقيادة إلا من زود بصفات وراثية ومكتسبة يتمثل فيها أقصى ما يمكن أن يصل إليه الكمال في الجسم والعقل والعلم والخلق والدين.

كما يذكر الفارابي بأن قائد المدينة الفاضلة (القائد السياسي أو العسكري) يجب أن يتصف بالشجاعة والذكاء والفهم والتصور السليم لكل ما يقال أمامه، وأن يكون تام الأعضاء وسليم الحواس، وأن يكون حسن العبارة وقوي اللسان، وأن يكون محباً للعلم والعلماء، وأن يكون صادقاً ومحباً للصدق والوفاء، وأن يكون محباً للعدل ويكره الظلم،وأن يكون كبير النفس محباً للكرامة، وألا يهتم بجمع المال، وأن يكون اجتماعيا ومتواضعاً، وأن يكون قوي العزيمة وجسوراً مقداماً غير خائف ولا ضعيف النفس.

ويتأثر اختيار القائد بمؤثرات قد تختلف بعض الشيء في جوهرها عن اختيار المدير ومن أهمها:

١)حجم التنظيم ونوعه: فحجم التنظيم ونوعه يمكننا من خلق الظروف المواتية لصنع القائد ووجود جمع من الأتباع يساندونه.
٢)موقع التنظيم: فوجود التنظيم في منطقة مكتظة بالسكان له تأثير مخالف عن وجوده في منطقة نائية أو غير مكتظة بالسكان.
٣)نوع المشكلة التي تصنع الموقف الذي بدوره يصنع القائد: فهل هي مشكلة عامة تتعلق بالأجور والحوافز أم مشكلة فنية تتعلق بالأجهزة والآلات والمعدات، وعلى سبيل المثال فإن مشكلة استخدام معدات مستهلكة وأسلحة وذخيرة فاسدة في حرب ١٩٤٨م ضد اليهود في فلسطين وما ترتب على ذلك من آثار خلفت مواقف وصنعت قيادات قامت بثورة يوليو سنة ١٩٥٢م.
٤)نوع العاملين ومدى إيمانهم بمشكلتهم: أي مدى معرفتهم لأبعادها وقدرتهم على صنع القيادة بتأييدها والالتفاف من حولها و حمايتها من الضغوط التي تقع عليها والأذى الذي قد يتوقعها. **(٢٥)**

ثالثًا: أنماط القيادة:

لا شك أن القيادة لا تأتي بالتنصيب أو الاعتبارات الخاصة ولا تأتي بالمال أيضاً ،بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر مهارات متعددة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار. وتقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين**(٢٧)** :

القسم الأول: مهام رسمية تنظيمية: وتتلخص في المهام الرسمية لتنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في التنظيم؛ لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام ما يلي :

١) التخطيط:أي رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله. ولكي يتمكن

القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف التنظيم للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط ، فالقيادة الناجحة والفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في إنجاز خطط التنظيم وتحقيق أهدافه تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً، ولو تلك الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالاحترام والتقدير والاعتناء برأيهم والاهتمام بدورهم .

٢) التنظيم: تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد، وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات. ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد، ولعلّ أنجح أسلوب وأبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحية التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شورى مفتوح، ويبقى للمدير دور الاستشارة لأنه في هذا يضمن تفرغاً كبيراً للإدارة ، ويضمن للأفراد طموحاتهم واحترام آرائهم، فهذا الأسلوب يؤدي دوراً كبيراً في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة ويضمن التزامهم في تحقيق الأهداف وبهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسيب والانفلات .**(٢٩)**

٣) التنسيق بين أطراف العمل، وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية،وهنا لابد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحققه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير ذلك من الموانع والمعرقلات التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها باستمرار لشحذ هممهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائماً لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات .

٤) تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية: وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته .

القسم الثاني: مهام غير رسمية: وتعتمد بشكل كبير على شخصية القائد وآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم ، ومن هذه المهام :

١) الاهتمام بالجماعات غير الرسمية : وهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي، وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن شكل الإدارة الرسمي كجماعات الاختصاص

العلمي أو الانتماء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك وهنا يتوجب على القائد الاهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الاقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب في خدمتها.

٢) الاتصال مع الجماعات المختلفة في التنظيم : بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة مما يجعل المدير متفهماً لمطالبهم ،وبذلك يحتويهم نفسياً وفكرياً ويبعد عنهم المضايقات كما يقرب وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته بلا نقل من الغير،كما يمنع من الحدس والتحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون الانقسامات والاضطرابات التي قد تحدث جراء هذا الخلاف وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع .

٣) المشاركة: وقد بات نموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الانتصار في المجالات المختلفة ،وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه واحتوائهم عاطفياً وإشعارهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم دائماً في ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به،وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة وإن وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء .

٤) مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة، فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن مشاركة المدير

للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه ،بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليه احتراما وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها .

٥) درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل: كقيمة الوفاء والستر على النواقص و العثرات والعفو والصفح والسماحة والكرم وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتذ بها الجميع ،فيسعى لتقمص شخصيتها وبذلك يحول المدير منظمته إلى مدرسة للتربية والتهذيب والتعليم وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل .**(٣١)**

٦) مهارة تبصر الأهداف العامة للتنظيم وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة، وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافي للاتجاهات السياسية وتبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة ،مع إعطاء الأهمية للصالح العام .

٧) المهارة في تنظيم الوقت وإدارته، وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازي على مراحل الزمن ، وتلافي الأوقات المهدورة.

ويمكن تحديد أنماط القيادة داخل التنظيمات الاقتصادية عامة والصناعية الحديثة خاصة، وفقا لنمطين أساسيين ، هما:

النمط الأول: القيادة الرسمية :

وهي القيادة الإدارية التي تمارس مسؤولياتها وفقاً لمنهج التنظيم (أي : اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال التنظيم، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها. ومن المؤكد أن القيادة الإدارية لا تقوم في فراغ، بل لابد من تواجد مرؤوسين أو أتباع تحت إمرة القائد، يتبنون أفكاره ورؤاه، وينفذون خططه مؤتمرين بأوامره وبالتالي يصبحوا هم صانعوا هذه القيادة، فتفاعلهم معه واستجابتهم إليه أمر ضروري حتى تتجسد القيادة على أرض الواقع.

وتتواجد هذه القيادة عندما يقود المدير من خلال ممارسة السلطة الرسمية، وأن ممارسة السلطة الرسمية من خلال تلك التصرفات – مثل تحديد الواجبات والمهام- يتبع من المركز الرسمي للمدير داخل هيكل السلطة للمنظمة، و نجد أن أي موظف في موقع إداري لديه الفرصة والمسؤولية لممارسة القيادة الرسمية في علاقته بالمساعدين، وبذلك فهم معنيون بالتأكد من أن أداء المساعدين.

وتعتمد عملية القيادة على ثلاثة أركان هي: القائد والأتباع والموقف الاجتماعي الذي يتفاعلون فيه. وهذه الأركان الثلاثة هي التي يتشكل نتيجة لتفاعلها المظهر القيادي. ويجب أن يتم التوافق بين الأركان الثلاثة حتى يتم التفاعل، فالموقف يساعد على تهيئة الفرصة للقيادة ويظهر الاحتياج إليها والقائد هو فرد من الجماعة يشعر بشعور أفرادها ولديه القدرة على استغلال قدرات الأفراد والتأثير عليهم ليجابهوا الموقف الذي يتفاعلون فيه والأفراد.

وتتوقف فاعلية القائد وقدرته على تحقيق أداء عال ورضا مرتفع من جانب المرؤوسين على نمط القيادة الذي يمارسه القائد في علاقته بمرؤوسيه وفي ظل هذا الاتجاه حاولت الأبحاث اكتشاف المتغيرات الرئيسية التي يمكن أن تعد معياراً يتم على أساسها تصنيف أنماط السلوك القيادي. وتأثير هذه الأنماط على سلوك الأفراد من رضا وأداء ولقد جرى التفكير في بادئ الأمر في إظهار الصفات الشائعة في تصنيف أنماط العلاقات المختلفة في المجتمعات فصنف السلوك القيادي إلى :

١ - القيادة الاستبدادية (الأوتوقراطية) : يعتبر القائد المستبد أقرب إلى الرئيس منه إلى القائد وذلك لأنه يتحكم في تابعيه بغير إرادتهم ويضع خطته لهم منفرداً وبعيداً عنهم ويقوم على تنفيذها بأساليب تحكمية مسيطرة ويعتقد القائد المستبد "والذي يطلق عليه أحياناً لفظ أوتوقراطي" أن من حقه أن يتحكم في أتباعه بسبب ما له من امتياز عليهم من اتساع الخبرة أو ما يتميز به من قوة أو شخصية. وغالباً ما يعتقد أنه بسبب مركزه وما يتمتع به من سلطة يمكنه أن يقرر أفضل من غيره ماذا ينبغي عمله؟ وفي ظل هذا النوع من القيادة تكون الأساليب الرقابية المستخدمة عديدة وعنيفة.

والقائد الأوتوقراطي يتصف غالباً بالصراحة والإيجابية والموضوعية فهو يعرف ما يريد ويفعل في سبيل ذلك ما يشاء ويتجه مباشرة إلى هدفه وكلمته هي القانون الذي لا ينتقض كما أنه يفاخر بأعماله وتغلب عليه صفة الكبرياء وقلما يعترف بأخطائه بل أنه إذا أخطأ فإنه يعالج ذلك في صمت بخطة جديدة ويشرع في تنفيذها دون أن يعلن عن خطئه. وينقسم هذا النوع من القيادة إلى ثلاثة أنواع فرعية مختلفة وهى:

أ) الأوتوقراطي الصارم: القائد الأوتوقراطي الصارم قائد قاس وصارم طبقاً لمبادئه فهو لا يفوض السلطة لأحد، وعلى الرغم من أنه ليس بالضرورة أن يكون قاسياً في نفسه فإنه يعمل على مبدأ أن "العمل عمل" ويكون مغرماً ببعض العبارات مثل "الوقت من ذهب" ودائماً يكون ذا ميل محافظ ومناصر لنظرية "السيد والمسود" وربما يكون كريماً تجاه الأعضاء من الزمرة التي تتفانى في العمل والتي تعرف على أنها خدام للجماعة . ومن أهم مميزات هذا النوع ربطه بين السلطة والقيادة، وجعلها في قبضة واحدة، وتعد السلطة القوة المحركة لدور القائد وسبيله في فرض إرادته واحترامه بين أتباعه، وفي غالب الأحيان يتم الخضوع لمثل هذه القيادات تحت طائلة الخوف من العقاب والمساءلة.**(٣٤)**

ب) الأوتوقراطي الطيب: يشبه الأوتوقراطي الطيب بالأوتوقراطي الصارم في كثير من الاعتبارات لكنه معذب بوخز ضميره وينوء بحمل فكرة أن عليه مسئولية أخلاقية تجاه مستخدميه فهو يريد أن يعمل الخير لهم فليست هناك تحسينات بالمعنى المادي تقدم لما يستحقه مستخدموه وإذا كان متدنياً فقد يكون له اهتمام خاص بمعتقدات مستخدميه وحتى بأخلاقهم وهو اهتمام لا يقابل بالترحاب دائماً لأنه خارج عن السائد وخاصة في الميدان الصناعي. والأوتوقراطي الطيب يرقى الناس الضعفاء أكثر من الأقوياء دون أي تحفظ ثم يشكو حينئذ من أنه ليس هناك إنسان يستطيع تحمل أية مسئولية.

ج) الأوتوقراطي القاصر:يوصف الأوتوقراطي القاصر بأنه عكس النوعين السابقين من القادة فهو لا ضمير له- كاذب- مرتشى- مغتر يتبع أي السبل التي يشعر أنها ستساعده في الوصول إلى هدفه. والقائد الأوتوقراطي القاصر يثبت أو يتغير كيفما يشاء طبقاً للسلطة الموكلة إليه. وقد يكون مسيطراً وديكتاتورياً في علاقته مع مرؤوسيه ونظراً لمركزه الممتاز في التنظيم يمكنه أن يسلك سلوكاً يقرب من السلوك المتحرر في ضبطه للجماعة. وهو يعمل على انقسام الجماعة وحفظ الاتصال بين الأعضاء إلى الحد الأدنى وعن طريقه وهو بذلك يضع نفسه في موقف المتحكم في كل أعمال الجماعة التي لن يكون لها غنى عنه في هذه الحالة.

٢-القيادة الديمقراطية**(٣٦)** : لا يختلف القائد الديمقراطي عن القائد الأوتوقراطي في مقدار السلطة المخولة له ولكن في طبيعة دوره في الجماعة ففي القيادة الديمقراطية إشباع لحاجات كل من القائد والأتباع إذ يعمل القائد على تشجيع إسهام كل فرد في العمل إلى أقصى حد ممكن وتقوية مشاركته في أنشطة الجماعة وفي تحديد أهدافها. كما يعمل على توزيع المسئوليات أكثر من تركيزها في شخصه بدعم الاتصالات الشخصية والعلاقات الإنسانية بين أعضاء الجماعة وإحاطة الأعضاء علماً بخطوات العمل كاملة مع إيضاح الهدف الرئيسي الذي تعمل من أجله الجماعة فضلاً عن كونه موضوعياً في مدحه أو نقده لعمل الأفراد وتجنبه الحزبية أو ا لتملق الأمر الذي ترتب عليه قلة مشاعر التوتر والصراع في الجماعات ذات القيادة الديمقراطية.**(٣٧)** والنظام الديمقراطي

يتطلب تحمل التبعات وبذل الجهد أكثر من أي نظام آخر.والقائد الديمقراطي يمتاز عن القائد الأوتوقراطي في النقاط التالية :

أ) تقديم الاقتراحات الموجهة وهى تختلف عن إعطاء الأوامر في أنها تقدم صراحة أو ضمناً اقتراحاً بالعمل يرتبط بأهداف العضو نفسه وهذه الاقتراحات تقدم في الوقت المناسب الذي يتفق وحاجة العضو.

ب) تشجيع التوجيه الذاتي ويشمل ذلك التطبيق المباشر للإجراءات الديمقراطية مثل المنافسة الجماعية وقرار الأغلبية والمناقشة الحرة والانتخاب السري إذا تطلب ذلك وتكليف اللجان ببحث موضوعات معينة.

٣ -القيادة الحـرة : تختلف القيادة الحرة عن النوعين السابقين من القيادة من حيث يترك القائد لتابعيه الحبل على الغارب فلا يشترك معهم أو يوجههم أو يسهم في المناقشات أو اتخاذ القرارات أو يعلق على أعمالهم إلا متى طلبوا منه ذلك. ومن هنا توصف بأنها قيادة "متسيبة" أو "فوضوية". وبعبارة أخرى فالقائد المتسيب لا يتدخل في توجيه المرؤوسين وإرشادهم أو حل مشاكلهم أو تحديد هدف مشترك يسعى الجميع لبلوغه فهو موجود ولكن يقتصر عمله في أغلب الأحيان على استقبال الزوار والحفاوة بهم وكثيراً ما يكون قد وصل إلى مركزة لمهارته الفنية دون أن يكون قادراً على الضبط وحمل الناس على العمل والتعاون.**(٣٨)**

٤-القيادة البيروقراطية : وهو نمط من أنماط القيادة يطلق عليه اسم القيادة البيروقراطية والقائد في هذا النمط يؤمن إيماناً كبيراً بالروتين ويسير عمله على وتيرة واحدة إلى جانب ذلك هناك عدة صفات تتصف بها القيادة البيروقراطية وهى:

أ) يؤمن القائد بالنظام في كل شيء ولابد أن يكون عمله ضمن جهاز منظم محدد المعالم والأهداف.
ب) يكون القائد هادئاً دائماً ويؤمن بأن العجلة من الشيطـان.
ج) لا يتصل القائد بجميع أعوانه اتصالاً مباشراً ولكن يتصل بهم عن طريق معاونيه المباشرين.
د) يسيطر القائد على الجهاز الذي يرأسه أكثر مما يسيطر على اللذين يعملون معه.
ه) يقبل القائد آراء الرؤساء دون مناقشة وينتظر من مرؤوسيه نفس التصرف.

النمط الثاني: القيادة غير الرسمية :

وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية، وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملاؤه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً. وتظهر عندما يكون الشخص بلا سلطة رسمية، ويؤثر في توجيه سلوك الآخرين، والقادة غير الرسميين هم أولئك الذين يتحملون المسؤولية في مواقف المجموعات، ورغم أنهم لا يعينون رسمياً أو لا ينتخبون فإنهم قادة من خلال تصرفاتهم أو جاذبيتهم الشخصية. **(٤٠)**

وهذا النوع من القيادة يظهر بواسطة جماعات التنظيم، ويعبر عنهم في بعض الأحيان بجماعات الضغط، ولهذه الجماعات أنواع وأشكال متعددة، وهي تشكل العمل المتداخل بين شخص وآخرين

أثناء العمل، وفي المنزل أو في النادي أو في الدولة أو في المنشأة أو في غيرها، وفي الغالب يكون من نفس الجماعة قادة مختلفين للأغراض المختلفة أو حسب المصالح، وقد تقدم الفرق بين الأمرين، وهذا النوع من القيادة مهم جداً وينبغي أخذه في الاعتبار، وبالرغم من أن القيادة الاجتماعية كقيادات الدول والمنشآت والفئات الدينية وما إلى ذلك، تمارس عن طريق القادة المعترف بهم رسمياً، إلاّ أن نجاح الكثير من التنظيمات يتوقف على تعاون هؤلاء القادة الذين يطلق عليهم بالقادة غير الرسميين، وربما يطلق عليهم بالرموز كما يطلق عليهم أيضاً أهل الحل والعقد والنفوذ الفعلي، والمحتمل لهذا النوع من القيادة غير الرسمية على النتائج الإدارية يبدو ضخماً وكثيراً ما يقع القائد والمدير في تناقض بين اختلاف هذين النوعين من القيادة الرسمية وغير الرسمية، كما أنه يقع في تناقض بين أقطاب القادة غير الرسمية، لأن كلاً يجر النار إلى قرصه، سواء عن عقيدة أو عن غرض.

وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في التنظيم فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقلما أن تجتمعان في شخص واحد .كما أن القيادتين الرسمية وغير الرسمية تتعايشان في معظم مواقف العمل، وقد يتصرف المديرون أحياناً كقادة رسميون في بعض المواقف وكقادة غير رسميون في مواقف أخرى، وعندما يتصرف كقائد رسمي فإن المدير يتبع خط السلطة ويمارس التأثير في اتجاه هبوطي في الهيكل التنظيمي، وذلك من المدير إلى التابعين، ولكن عندما يتصرف كقائد غير رسمي فإن المدير يؤثر على العاملين خارج التنظيم الرسمي، والمطلوب هو قوة إقناع لتحقيق القيادة غير الرسمية نظراً لأن القائد غير الرسمي يفتقد إلى السلطة الرسمية.

كما نجد أن القيادتين الرسمية وغير الرسمية تتعايشان في معظم مواقف العمل، وقد يتصرف المديرون أحياناً كقادة رسميون في بعض المواقف وكقادة غير رسميون في مواقف أخرى، وعندما يتصرف كقائد رسمي فإن المدير يتبع خط السلطة ويمارس التأثير في اتجاه هبوطي في الهيكل التنظيمي، وذلك من المدير إلى التابعين، ولكن عندما يتصرف كقائد غير رسمي فإن المدير يؤثر على العاملين خارج التنظيم الرسمي.

ويرى محمد عاطف غيث أن هناك ما يسمى بالقيادة الملهمة (الكارزمية) وهى نموذج للقيادة يقوم على الخصائص البطولية أو المقدمة لشخصية القائد أكثر مما يعتمد على الوضع الرسمي سواء كان موروثاً أو مكتسباً والقائد الملهم قد يكون في قمة السلطة أو خارج نطاقها. وهناك ما يسمى بقيادة (الزعامة) ، وتعني ممارسة التأثير والسلطة في نطاق علاقة معينة أو جماعة عن طريق عضو أو أكثر فيها وتنصب الوظيفة القيادية أساساً على توجيه الأنشطة الجماعية نحو أهداف الجماعة.(٤١)

رابعاً: نظريات القيادة :

ظهرت العديد من الأفكار التي تحاول وضع وصف دقيق ومحدد للقيادة، وذلك على فترات متتالية. وفي البداية كان يعتقد أن القيادة موهبة يولد بها الإنسان وتكبر وتعيش معه، ومن الطبيعي أن تكون مثل هذه المعتقدات ذات قبول لدى المجتمع في ظروف زمنية ومكانية قديمة، وحتى الآن لا يستطيع أحد أن ينكر أن هناك بعض القادة الموهوبين الذين ظهروا في فترات تاريخية سابقة ولعبوا في حياة شعوبهم أدوارا مميزة مازال التاريخ يسجلها لهم حتى الآن،

ولكن هؤلاء كانوا حالات نادرة، ظن المجتمع قديما أنه يحتاج إليهم وبصفة خاصة في المجتمعات الأقل نموا. ولكن العالم الآن يعيش عصر الواقعية والحقائق والتفكير العقلاني والتنبؤات المبنية على أسس علمية، ولذلك فهو يحتاج إلى القائد أكثر من البطل والذي يملك الحدود الدنيا من المعارف لأداء دوره بجانب الموهبة.

وقد ظهرت العديد من النظريات المفسرة للقيادة، وسوف نتعرض لها للوقوف على تطور الفكر نحو القيادة ، وتتمثل أهم هذه النظريات فيما يلي :

١- نظرية الرجل العظيم : *Great man theory* **:**

وهى من أوائل النظريات التي تحدثت عن القيادة، وقد تبنى هذه النظرية العديد من العلماء، ولكن السير فرانسيس جالتون *Sir Francis Galton* بصفة خاصة كان أكثر تحيزا لها بل وحاول إثباتها بالبيانات الإحصائية والوراثية. وتفترض هذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد ،وأن عددا قليلا من الأفراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم أن يكونوا قادة ، أن القائد الفرد يملك مواهب وقدرات غير عادية ويقود من خلال شخصية قوية وإرادة حديدية. كما أنهم يسهمون في تحديد شخصية المجتمع، وبالتالي تغيير المجتمع تغييرا جذريا،ويذهبون للاعتقاد بأن القادة يولدون ولا يصنعون وأن سمات القيادة موروثة وليست مكتسبة. فأفكار هذه النظرية تركزت حول المعايير والسمات الشخصية التي تصنع الزعامة الناجحة، وكيف أن القيادة الناجحة تتطلب أشخاصا ذوي مواهب نادرة تجعلهم صالحين للقيادة، وأن الرجل العظيم يستطيع أن يحدث في الجماعة تغييرات متى كانت مستعدة لتقبلها .

٢- نظرية السمات: *Theory of Traits*:

يعتبر العلماء ستوجديل وتيد وبرنارد *Stogdel, Tead and Bernard* من المتحمسين لهذه النظرية وقد اعتمدوا على ملاحظة عدد من القادة المعروفين وقاموا بحصر الصفات المشتركة بينهم واعتبروهما صفات لازمة للقيادة. وقد نشر أوردواى تيد *Ordway Tead* قائمة بعشر صفات (سمات) للقائد :

أ- القدرة العصبية والجسدية *Neuro-physical ability*.

ب- الحماسة *Enthusiasm*.

ج- الود والحب *Friendliness*.

د- الاستقامة والنزاهة *Integrity*.

ه- الإدراك الفني *Technical mastery*.

و- الحزم *Decisiveness*.

ز- الذكاء *Intelligence*.

ح- مهارة التعليم *Teaching skill*.

ط- الإيمان *Faith*.

ي- المعرفة بالهدف والسبيل نحو تحقيقه *A sense of purpose and direction*.

والقائد المثالي في رأى تيد *Tead* هو الذي يملك الصفات العشرة السابقة مجتمعة أما العالم تشستر برنارد *Chester Barnard* يؤكد أن للقيادة وجهان : الوجه الأول هو التفوق الشخصي(*Individual Superiority*) عن طريق توفر بعض المواصفات الفنية مثل : القدرة الجسدية المميزة ، ومهارات الحديث والاتصال، والمعرفة، والتذكر، والتصور . أما الوجه الثاني فيشمل التحلي بالتصميم والمثابرة، والاحتمال.

٣-نظرية القيادة الإنسانية : *Human-oriented approach* :

تهتم هذه النظرية بمساهمة الفرد وتنمية قواه الكامنة بدلاً من التركيز على المؤسسة في هيكلها التنظيمي وطرق عملها. وتقوم القيادة بحفز الأفراد وتشجيعهم وتدريبهم لتصل بهم إلى أقصى درجة من إمكاناتهم الكامنة. وتقوم هذه النظرية على أساس أن الإنسان يسعى إلى إشباع حاجاته السيكولوجية الأساسية التي يمكن إشباعها ضمن الإطار العام للمنظمة، فالإنسان يحتاج إلى اعتراف الآخرين وتقديرهم، والانتماء للجماعة والفرصة لتنمية قدراته. ومن هذا المنطلق نجد أن دور القائد يتغير بتغير الظروف المتعلقة بسلوك الإنسان. وقد وضع ماكى يغور *Make Yagor* نظريته الثانية المعروفة بنظرية (ص) والتي تقول :

أ- بذل الجهود العقلية والجسدية شيء طبيعي كما هو الحال عند بذلها أثناء اللعب أو الراحة، والإنسان بطبيعته يحب العمل لأنه مصدر لإشباع رغباته.

ب-التهديد والعقاب الداخلي أو الخارجي ليس الطريق الوحيد للحصول على الجهود اللازمة لتحقيق أهداف المشروع فالإنسان يعمل تلقائياً على مراقبة النفس وتوجيهها لتحقيق الأهداف التي تعهد إليه.

ج-الإنسان تحت ظروف ملائمة يتعلم قبول المسئولية كما يتعلم السعي من أجلها فطبيعة الإنسان لا تتضمن الكسل وعدم الطموح وتجنب المسئولية.

د- المقدرة على التخيل والابتكار والتفكير العميق في حل مشاكل المؤسسة توجد بين العديد من الناس ولا تنحصر في طبقة واحدة.

هـ- قدرات الإنسان العقلية الكامنة لم تستنبط إلا بصورة جزئية في ظل الظروف الصناعية الحديثة.

٤- النظرية الموقفية : *Situational theory* :

تربط هذه النظرية السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة، فمن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى وظروف مغايرة، وأنه لا يوجد قائد إلا بعد مروره بتجربة، تظهر فيها شخصيته، وقدرته على القيادة تبرز من خلال التجربة؛ فالقيادة ظاهرة من مظاهر التفاعل بين الأفراد ولا يكفي أن يتواجد الأفراد في مكان وزمان معين لكي نقول أن هذا التجمع جماعة يمكن أن يخرج من بينها قائد، بل يجب أن توجد هذه الجماعة داخل تنظيم معين، يقوم بتطبيق أساليب سبق الاتفاق عليها لتحقيق الهدف المشترك لهذه الجماعة، وعند تكوين الجماعة في وقت معين تظهر لها رغبات معينة، وسمات الفرد الشخصية التي تستطيع أن ترضى هذه الاحتياجات هي وحدها التي يمكن أن تصبح سمات قائد. ولذا تحكم هذه النظرية عناصر هي:سمات القائد، وسمات الأتباع، وطبيعة الموقف.

وتفترض النظرية أن فعالية القيادة تتوقف على تبني سلوك يلاءم متطلبات الموقف، وتحديد المواقف القيادية الهامة واقتراح الأساليب القيادية التي تتناسب مع تلك المواقف والتي تحقق رضا العاملين والإنتاجية، فنقطة البداية عند أصحاب هذه النظرية هي توفر العناصر اللازمة لمواجهة حاجة الجماعة في ظروف معينة.

وتقوم هذه النظرية على :

أ-كمية التوجيه (السلوك العملي).

ب-العون الاجتماعي- العاطفي (سلوك العلاقات).

وسلوك العمل وسلوك العلاقات بعدين حساسين من أبعاد سلوك القائد والتفاعل بينهما هو الذي يحدد نمط القائد استبدادي- ديمقراطي-

تعاوني وهكذا، ولفترة قريبة كان من المعتقد أن العمل والعلاقات يكونان أساليب القيادة ولهذا يمكن أن تبدو سلسلة متصلة تنتقل ما بين سلوك قائد متسلط جدا (العمل) من ناحية إلى سلوك قائد ديمقراطي جدا (علاقات) من ناحية أخرى. والسنوات الأخيرة أبعدت فكرة وجود العمل والعلاقات مجتمعين. وفي جامعة أوهايو وبعد أن أمضى الباحثون وقتا في ملاحظة سلوك القادة في مجموعة متنوعة من الأوضاع وجدوا أنه يمكن تصنيف معظم أنشطة القادة إلى فئتين أو بعدين سلوكيين متميزين ومختلفين وأطلقوا عليهما

أ- الهيكل الابتدائي (سلوك العمل) *Working Behavior*:
ويشير إلى مدى انشغال القائد في الاتصال بالآخرين في اتجاه واحد شارحاً لهم ماذا يجب أن يفعلوه؟ ومتى وأين؟ وكيف يتم انجاز الأعمال؟

ب- الاعتبارات (سلوك العلاقات) *Relation Behavior* :
ويعني مدى انشغال القائد بالاتصال في الاتجاهين بتوفير العون الاجتماعي (العاطفي) ومراعاة العوامل السيكولوجية وتسهيل السلوكيات.

وأثبتت الدراسات في هذا المجال أن القيادة تميل إلى التنوع إلى حد كبير واتصف سلوك بعض القادة بصفة خاصة بتوجيه أنشطة التابعين لهم بلغة إنجاز العمل بينما ركز قادة آخرون على توفير العون الاجتماعي (العاطفي) بلغة العلاقات الشخصية بينهم وبين التابعين، بينما كان هناك قادة آخرون تميزت أساليبهم بلوك العمل والعلاقات معاً. وكان هناك بعض القادة يميل سلوكهم إلى توفير القليل من العمل أو العلاقات للتابعين لهم ولم يظهر أسلوب واحد سائد، ولكن ظهرت تركيبات متنوعة بدلاً من ذلك. وهكذا أثبتت

الأبحاث التي أجريت أخيراً حول النظرية الموقفية في القيادة أنه ليس هناك أسلوب أفضل للقيادة، فإن أي من الأساليب الأساسية المذكورة في الشكل التالي يمكن أن تكون فعالة أو غير فعالة حسب الظروف المتاحة.

إلا أن نتائج الدراسات التي تناولت سمات القيادة تشير إلى أن الصورة الفردية يصعب إبعادها تماماً عن صورة القيادة، وأن القيادة يصعب أن تكون وقفاً تماماً على الموقف. وذلك لأن الفروق الفردية تؤثر بوضوح في إدراك الأفراد اجتماعياً للآخرين، ومن ثم تلعب دورها الهام في تحديد المواقف بالنسبة لهم. ويميل الباحثون في مجال القيادة إلى الاعتقاد بأنه يجب أن يتوفر حد أدنى معين من القدرات في كل القادة. إلا أن هذه القدرات موزعة أيضاً على نطاق واسع بين غير القادة، فضلا عن ذلك فإن سمات القائد التي تبدو أنها غير ضرورية وفعالة في جماعة أو موقف ما قد تختلف تماماً عن السمات الضرورية لقائد في موقف آخر مختلف. وإذا صح ذلك فإن له أثرا في تحديد وسائل اختيار القادة وتدريبهم.

ويدفعنا ذلك إلى أن نعيد التفكير في تلك النظم التي تبقى مسئوليات القيادة في نفس الشخص بصرف النظر عن التغييرات في أعمال الجماعة. أي أنه من الضروري أن تتسم أعمال الجماعات بالمرونة حيث تعمل على اختيار قيادتها من الأعضاء طبقاً للظروف وكذلك برامج التدريب التي يجب أن تعمل على معالجة القصور في احتياجات القادة.

٥- النظرية التفاعلية : *An electoral approach to leadership* :

عارض ف. هـ سانفورد *F. H. Sanford* وهو أحد الباحثين في مجال القيادة النظريات السابقة ونادى بأن إرادة التابعين وانعقاد

رأى أغلبيتهم في السير وراء شخص معين بذاته، تعتبر عنصرا هاما في توضيح صورة القيادات المؤثرة والفعالة، غير أن نفس الكاتب تراجع عن رأيه بعد فترة وأصدر كتابا يتضمن مجموعة من القواعد المتماسكة وحدد ثلاثة أوجه لظاهرة القيادة.

أ- الصفات الشخصية والنفسية للقائد . *Psychological attitudes of leader* : وتشمل القيم- الاستعداد للمشاركة- الشعور الداخلي بالأمن- القدرة على التوقع.

ب- الجماعة (التابعون) ومواقعهم واحتياجاتهم *Problems, needs and attitudes of the followers* ، وتشمل الاتجاهات- الحاجات- فهم وإدراك الأهداف والاستعداد للمشاركة- العلاقات بين الأفراد- التقاليد- التوزيع الجغرافي- تماسك الجماعة.

ج-الموقف الذي يربط القادة والأتباع *Situations which unite the leaders and the followers*: وتعنى طبيعة العمل والمواقف المؤثرة، وهذه النظرية تطلب من القائد أن يكن على قدر كبير من الفهم والإدراك لطبيعة دوافعه الخاصة وقدرته على إدارة الغير والمواقف المختلفة والسيطرة على مشاعره وأعصابه ومهارات شخصية تعينه على مواجهة المواقف المختلفة.

وعلى القائد أن يحدد دوافعه الحسية ويتعرف عليها جيداً، حيث أنها تختلف من شخص لآخر بحيث يكون التابعون وراء القائد ويكون القائد وراء رغبات التابعين إلا أن تبعية الآخرين لن تكون إلا للشخص الذي يمتلك مهارات القيادة. وقدرة القائد على إدارة الغير تنطلق من قاعدة أساسية وهى الاتجاهات التي تحكم نظرته إليهم حيث يجب أن تكون إنسانية، وتضع في الاعتبار حاجات الغير.

وإدارة المواقف المختلفة تظهر حاجة القائد لبعض الذكاء الذي يمكنه من التفاعل والتكيف مع المواقف الصعبة والحرجة وعندما تكون الجماعة متفاعلة في العمل ومتجاوبة بشكل إيجابي ومشتركة فعليا في التنفيذ. ويكون دور القائد هو التنظيم والمتابعة والتدريب والعمل معها. ومع أن القائد يمتلك القدرة على التجاوب مع الجماعة وكذلك المهارة اللازمة لإنجاز العمل الذي يقوم به إلا أنه يعيب هذه النظرية أنها تتطلب مجتمعا يجيد الممارسة الديمقراطية والعمل المشترك وله إمكانات مواجهة المشكلات والمواقف المتغيرة بأسلوب متطور ولا يكون لفرد واحد من الجماعة السلطة الأولى والأخيرة في كل القضايا والأنشطة. والدور الأساسي هنا للعمل الناتج من تفاعل عناصر النظرية الثلاثة الشخصية- التابعين- الموقف. وكلما كان هدف الجماعة هو إنجاز العمل المكلفة به وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها كلما كان العمل ناجحا للقائد والجماعة.

خامسا : التنظيم غير الرسمي:

يمارس الأفراد في المنظمة الصناعية ألواناً من النشاط، وأنماطاً من السلوك بعضها رسمي تحدد الخرائط التنظيمية، وبعضها الآخر غير رسمي ينشأ بطريقة تلقائية للتفاعل الحر بين الأفراد، وينقسم السلوك غير الرسمي إلى قسمين: الأول: لا صلة له بأداء الأعمال، وإنجاز المهام، وهو الذي يعرف باسم النشاط غير الرسمي الآخر: له صلة وثيقة بإنجاز الأعمال، وهو الذي يعرف باسم التنظيم غير الرسمي فالذهاب للمطعم، أو التحدث عن المباريات الرياضية يعتبر نشاطاً غير رسمي غير أن من الممكن أن يصبح هذا النشاط جزءاً من التنظيم إذا ساهم بصورة ما في أداء العمل، كأن يعمل على

رفع الروح المعنوية بين العاملين في المصنع، أو يساهم في تقييد معدلات الإنتاج، أو يؤثر في اختيار بعض المرشحين للنقابة.

ويعرف التنظيم غير الرسمي: شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بعيداً عن التنظيم الرسمي، والتي ترتبط بأداء الأعمال، وإنجاز المهام في المنظمة.

ويتألف التنظيم غير الرسمي من جملة عناصر هي:

١ – الجماعات غير الرسمية: وهي التي تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبياً، ومن أمثلة تلك الجماعات (الزمر) وجماعات (الأصدقاء) و(العُصب). ووفقاً لهذا فإن مجموعة من الأفراد يركبون عربة، أو يندفعون من بوابة المصنع، أو يذهبون إلى المطعم، لا يعتبرون جماعة غير رسمية، وإنما يعتبرون حشداً أو جمهرة، حيث إنهم لا يتصلون ببعضهم اتصالاً وثيقاً ولا يتفاعلون معاً لفترة طويلة نسبياً، ولا يتصف سلوكهم بالثبات والاستمرار كما أنهم لا يسعون إلى تحقيق غاية مشتركة.

٢ – وجود تنظيم يحدد العلاقات بين هذه الجماعات من حيث الحقوق والواجبات والمكانات، ومدى ما لكل منها من نفوذ أو تأثير على غيرها من الجماعات.

٣ – وجود قوانين تحكم سلوك أعضاء الجماعة، وتنظم العلاقات القائمة بينهم من ناحية، وبينهم وبين غيرهم من أعضاء الجماعات الخارجية من ناحية أخرى ويمكن تقسيم هذه القوانين إلى قوانين داخلية تنظم أساليب النشاط وألوان السلوك تجاه كل من التنظيم الرسمي والجماعات الخارجية ذات الطابع الرسمي أو غير الرسمي.

٤ – اتفاق الجماعة على مجموعة من الآراء والمعتقدات والقيم التي تدعم قواعد السلوك وتحكم ألوان النشاط التي يمارسها الأفراد.

٥ – قيام ألوان من النشاط الجماعي غير الرسمي كالمراسيم والشعائر.

٦ – وجود نظام للاتصال بين الأعضاء، ويوقفهم على مختلف الآراء والمشاعر والأحداث التي لها صلة بتماسك الجماعة.

وقد تركز الاهتمام السوسيولوجي بدراسة التنظيم غير الرسمي الذي ينشأ بين العمال دون المديرين، ويرجع ذلك إلى جملة عوامل هي:

١ – قامت معظم الدراسات في المجال الصناعي بتوجيه من الإدارة، وكان هدف المديرين التعرف على المشكلات التي تنشأ في بيئة العمل كمشكلة الغياب وتقييد معدلات الإنتاج، ودوران العمل، من المشكلات التي يسببها غيرهم من الناس. وقد اكتشف الباحثون وجود تنظيمات غير رسمية تنشأ بين العمال، وأنها تكون سبباً في بعض الأحيان لعرقلة جهود الإدارة فنظروا إلى تلك التنظيمات على أنها تخضع في تكوينها للعاطفة الهوجاء ولما كانوا ينظرون إلى الإدارة على أنها منطقية بالضرورة، فقد اعتقدوا أن تلك التنظيمات لا تنشأ إلا بين العمال فقط، وإذا حدث بين المديرين فإن ذلك لا يكون إلا بدرجات غير ملحوظة.

٢ – الاختلاف الواضح بين طبيعة عمل المديرين والعمال، فالعامل إذا ترك علمه فإن من الممكن ملاحظته، أما المدير فقد يكون من طبيعة عمله ترك مكتبه والانتقال بين أقسام المصنع، وفي هذه الحالة يصعب التمييز بين ما يقوم به من أعمال رسمية أو غير رسمية.

٣ – لما كان أغلب العمال يؤجرون بالساعة، على حين أن المديرين يأخذون مرتبات شهرية، وكثيراً ما يذهبون إلى مكاتبهم في غير أوقات العمل الرسمية لتكملة الأعمال المتأخرة، فإنه من غير المتوقع أن يترك العمال أماكنهم في ساعات العمل بخلاف المدراء، ولذا فإن ملاحظة السلوك غير الرسمي للعامل تصبح أكثر سهولة ويسراً.

٤ – يتسم سلوك المديرين وأفراد الطبقة المتوسطة عموماً بالتحفظ، والالتزام بالقواعد، والخضوع للنظم، على حين أن سلوك العمال يتسم بالانطلاق والوضوح، فهم يضحكون بصوت عال، ويتبادلون النكات بكثرة، ويؤيدون أقوالهم بالقسم المتكرر، وكل هذه أعمال يمكن ملاحظتها وقياسها بسهولة.

ويتفق الباحثون في علم الاجتماع الصناعي على أن النتائج التي أسفرت عنها تجربة هاوثورن في سنة ١٩٣٢م تعتبر البداية الحقيقية لدراسة التنظيمات غير الرسمية في المجال الصناعي. وفي تجربة حجرة بنك الأسلاك استخلص الباحثون من هذه التجربة نتيجتين:

أولاهما: أنه نتيجة للاتصال المستمر بين مجموعات معينة من الناس لابد وأن تظهر تجمعات غير رسمية، يظهر فيها قادة طبيعيون يختلفون عن القادة الذين تعينهم الإدارة.

أما الثانية ، فتشير إلى ضرورة أن تعمل الإدارة على إبقاء هذه التجمعات، وأن تسعى إلى التوفيق بينها وبين التنظيمات الرسمية حتى لا يحدث تعارض أو تناقض بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.

وفي البحث الذي أجراه "التون مايو" في إحدى مصانع الطائرات في جنوب كاليفورنيا في سنة ١٩٤٤م، اتضح أن الاتصال القوي بين العمال يؤدي إلى ذوبان الأفراد جميعاً في جماعة واحدة تسهم في استقرارهم وتعمل على التقليل من مشكلاتهم.

ويرى "بارنارد" أنه كلما زاد حجم الوحدات الإنتاجية، وزاد عدد العاملين بكل وحدة، وتعقدت مشاكل الاتصال بينهم، أدى ذلك إلى انقسام الوحدة الكبيرة إلى مجموعة وحدات جزئية أو جماعات صغيرة يتراوح عدد أفراد كل منها في المتوسط بين ثمانية وعشرة، ويحدث بينهم اتصال مباشر، وتنشأ بينهم علاقات أولية وثيقة. كما يرجع بعض علماء الاجتماع عوامل تكوين الجماعات غير الرسمية إلى عامل الوظيفة أو المهنة، فالأشخاص الذين يشتركون في أعمال متشابهة يميلون إلى الاشتراك معاً في تنظيمات غير رسمية.

وقد لاحظ "كوتريل" في إحدى دراساته أن التجمعات غير الرسمية بين العاملين في السكك الحديدية تتكون على أساس وظيفي، فهناك تجمعات للمهندسين، وأخرى للعمال، وثالثة لنظار المحطات ورابعة للكتبة وهكذا.

ويرجع فريق آخر نشأة الجماعات غير الرسمية إلى عوامل أخرى من بينها العمر، والأقدمية، والنوع، والحالة الزواجية، والجنسية، والانتماء الديني.

ويرى فريق ثالث أن العامل الايكولوجي (المكاني) له أثره الكبير في تكوين الجماعات غير الرسمي، حيث يساعد القرب المكاني على زيادة الاتصالات ونمو العلاقات الاجتماعية، فالأشخاص الذين يعملون في عنبر واحد يتجهون إلى الاشتراك معاً

في تنظيمات غير رسمية بحكم التقارب الفيزيقي بينهم، نتيجة للتفاعل المستمر الذي ينشأ في بيئة العمل.

ويرى فريق رابع أن الجماعات غير الرسمية تنشأ نتيجة لعوامل مرتبطة بالمكانة الاجتماعية أو الهيبة التي يتمتع بها الأفراد سواء في داخل المصنع أو في البيئة الخارجية.

والواقع أنه ليس ثمة عامل واحد، نهاي وقاطع يمكن أن نرجع إليه ظاهرة نشأة الجماعات غير الرسمية في محيط العمل، فالعوامل التي سبق ذكرها تشترك جميعاً في إيجاد هذا النوع من التنظيم.

ويستخدم الكاتب الاجتماعي في دراسته للتنظيم غير الرسمي عدد من الأدوات أهمها: المقاييس السوسيومترية، والملاحظة العلمية، كما تتحدد موضوعات الدراسة وفقاً لوحدة الدراسة، ونوع السلوك الذي ينعى الكاتب بدراسته، والعناصر الثقافية التي يرى أنها تدعم ذلك السلوك، والجوانب البنائية والوظيفية التي تقوم عليها جماعات العمل غير الرسمية.

وقد ابتكر (مورينو) أسلوب القياس السوسيو متري لبيان شبكة العلاقات الاجتماعية بين أعضاء جماعة معينة، وتقدير ما بين أعضاء هذه الجماعة من تجاذب أو تنافر، وانحلال أو تماسك، وفي تحديد المكانات الاجتماعية التي يتمتع بها الأفراد، وقد أمكن الاستفادة بهذا الأسلوب في دراسة البناء الاجتماعي للجماعات غير الرسمية التي تتميز بصغر الحجم، واعتمادها على علاقات الوجه للوجه.

ولإجراء القياس السوسيو متري، قد يسأل الكاتب أفراد الجماعة -كل على حده- عن أي فرد في الجماعة يحب أن يعمل معه، وقد يطلب إلى كل فرد أن يحدد ثلاث رتب، بحيث يرتب من يختارهم ترتيباً تنازلياً على حسب تفضيله مشاركتهم إياه.

وتفرغ النتائج التي يحصل عليها الكاتب فيما يعرف بمصفوفة العلاقات الاجتماعية، كما تصور النتائج فيما يطلق عليه اصطلاح "السوسيو جرام" ويكشف تحليل هذه النتائج عن أنماط العلاقات الاجتماعية، وأهمها: العلاقات المركزية التي تبدو في اختيار الجماعة لفرد واحد منها، والعلاقات المتبادلة التي تبدو في تتابع العلاقة بين مجموعة أفراد يلي كل منهم الآخر والعلاقات الدائرية التي تبدأ بفرد معين ثم تعود إلى نفس الفرد، والعلاقات المنفردة وهي التي تبدو في فشل الفرد في اجتذاب الآخرين نحوه.

وتفيد نتائج الاختبار السوسيومتري أيضاً في التعرف على الأشخاص الذي يظفرون بأكبر عدد من الأصوات، هؤلاء هم "النجوم" وفي تحديد الذين لا يختارهم أحد، وهؤلاء هم "المعزولون".

ويمكن الاستعانة بأسلوب الملاحظة لجميع البيان التي تتعلق بالسلوك الظاهري للأفراد من حيث: أوجه النشاط التي يمارسونها، والحفلات والمراسيم والألفاظ التي يكثر استخدامهم لها، وقد يستخدم الكاتب الملاحظة بالمشاركة أو بدون مشاركة.

– وظائف التنظيم غير الرسمي:

يذهب كثير من المديرين إلى أن التنظيمات غير الرسمية نتاج طبيعي لكسل العمال، وعدم استعدادهم للتعاون مع الإدارة، ويذهب العاملون في المجال النقابي إلى القول بأن التنظيمات غير الرسمية مرحلة ممهدة لقيام النقابة، فهي وسيلة لتجميع العمال غير المنظمين لتمكينهم من المطالبة بحقوقهم، والتعبير عن رغباتهم والوقوف في وجه الإدارة، ويذهب فريق ثالث إلى أنها تعبير واقعي عن صداقات

الأفراد ورغبتهم في التعاون والتضامن والانتماء، بينما يذهب فريق رابع إلى أنها استجابة لحاجة العمال لإظهار عواطفهم، والتعبير عن مشاعرهم.

ويرى شنيدر أن الجماعات غير الرسمية تنشأ كرد فعل للتقدم التكنولوجي وأن جماعات العمل غير الرسمي تؤدي إلى خمس وظائف:

١ – تخفيف الشعور بالرتابة والملل والتعب.

٢ – إتاحة الفرص أمام الأفراد لاكتساب المكانة.

٣ – تهيئة الفرص لزيادة تدفق الاستجابات الانفعالية.

٤ – توفير الفرص للاستقلال الفردي.

٥ – زيادة الشعور بالأمان.

ويمكن تحديد وظائف التنظيم غير الرسمي فيما يلي:

١ – تهيئة الفرصة للتعرف على دوره الاجتماعي: إن مركز الفرد في الجماعة أو المنظمة يتطلب منه القيام بدور معين، وهذا الدور يحدد الحقوق والواجبات التي ترتبط بالمركز، ويساعد على تنظم توقعات الأفراد الآخرين من شاغلي المركز، كما يمكن الفرد نفسه من تحديد توقعاته من الأفراد الذي يتعاملون معه. ويلاحظ أن التنظيم غير الرسمي يهيئ للفرد فرصة التعرف على الدور الذي ينتظر منه القيام به، ويتضح ذلك بجلاء إذا نظرنا إلى الموظف الجديد الذي يحاول أن يحدد وضعه في المنظمة، ويتبين الصلة التي تربطه بغيره من الأفراد، فهذا الموظف لابد له أن يتعرف على النمط غير الرسمي للمكانات الاجتماعية، وعلى الطريقة التي يتم بها أداء الأعمال، وأهم من ذلك فإنه محتاج إلى أن يعرف كيف يتصرف في المواقف التي

تواجهه، وكيف يتكيف مع ظروف العمل، وكيف يؤدي دوره بطريقة مقبولة.

ولما كانت الخرائط التنظيمية لا تحدد ما ينبغي عمله في هذا الموقف.

بالإضافة إلى أن تحديد المكانات والأدوار الاجتماعية يخضع إلى حد كبير للمعايير التي تضعها جماعات العمل غير الرسمية، فإن التنظيم غير الرسمي يصبح مسئولاً عن مساعدة الأفراد في التعرف على طبيعة أدوارهم الاجتماعية، والتصرف وفقاً لما تتطلبه تلك الأدوار.

٢ – تحديد مستويات الأداء وفقاً لصالح العاملين في التنظيم: تقوم جماعات العمل غير الرسمية بتحديد مستويات الأداء وفقاً لصالح العاملين في التنظيم وقد أظهرت البحوث التي قام بها معهد البحث الاجتماعية بجامعة متشجن لدراسة خصائص جماعات العمل ذات الإنتاج المرتفع وذات الإنتاج المنخفض أن الجماعات المتماسكة يتميز أعضاؤها بأنهم يميلون إلى الإنتاج على نفس المستوى الذي تختاره الجماعة وترتضيه، بمعنى أن الإنتاج يرتفع أو يهبط على حسب اتجاه تأثير الجماعة.ولذا فإن جماعات العمل غير الرسمية لا تعمل على تقييد الإنتاج والحد منه، إلا إذا كان هناك تناقض بين الإدارة وبين أعضاء الجماعة، أو إذا كانت زيادة الإنتاج تستخدم سلاحاً ضد العمال، وذلك عن طريق الاستغناء عن بعضهم، أو بإلزامهم بالتقيد بالمستوى المرتفع الذي وصلوا إليه.

٣ - إخضاع الأفراد لعناصر الضبط الاجتماعي:تعتبر جماعات العمل غير الرسمية المصدر الأساسي للضبط الاجتماعي، فعلى الفرد أن يسير وفقاً للمعايير والأفكار والفلسفات وأساليب السلوك التي

تفرضها الجماعة والتي تنبع من داخلها، ويعتبر التهديد بفصل العضو المخالف من الجماعة وعزله اجتماعياً عن باقي الأفراد كافياً لجعل كل فرد يلتزم بالمواثيق غير الرسمية التي تلتزم بها الجماعة.

تعقيب :

على مدار هذا الفصل حاولت استعراض التعريفات المتعددة لبعض العلماء والمهتمين بموضوع القيادة ، وقد عكست غزارة التعريفات واختلاف وجهات نظر عارضيها إلى أهمية هذا الموضوع ، وخاصة في الآونة الأخيرة التي شهدها المجتمع المصري ـ عقب ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١ ، من (أزمة حقيقية) مر بها المجتمع عامة والتنظيمات الصناعية على وجه الخصوص، في ظل افتقاد القيادة الحقيقية التي تستطيع ـ بخبراتها وسماتها الشخصية والعلمية والمهنيةـ لم شتات المجتمع وتوظيف قدرات أعضائه التوظيف الأمثل ، واستغلال طاقاته الظاهرة والكامنة في تحقيق الأهداف المنشودة ، مما يستلزم من الباحثين والمفكرين ضرورة دراسة هذا الموضوع دراسة علمية (جادة) مع ابتكار الآليات الملائمة التي تمكن القادة من احتواء الأزمات ومعالجتها بطريقة (واعية بعيدا عن الأهواء والميول والأفكار والتعصبات المختلفة لذويها.

كما أوضح الفصل أن القيادة هي (فن التأثير في الآخرين ، وتوجيههم بطريقة صحيحة ، يتثنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل تحقيق هدف مشترك) ، من هذا التعريف يتبين لنا أن عملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من يقود (القائد) ومن يقادون (المرؤوسين) ، و وجود هدف مشترك مطلوب تحقيقه. وجميع التعريفات المختلفة للقيادة والعناصر المشتركة بينها توضح أن مفهوم القيادة يعتبر عملية معقدة ، بالإضافة لتعدد مستويات القيادة وأنواعها ،

مثل القيادة الإدارية والقيادة السياسية والقيادة العسكرية ..فضلاً عن الفرق بين الرئيس والقائد يتضح لنا بأن القيادة ترتبط بالفرد أكثر من ارتباطها بالوظيفة التي يشغلها ، وتعتمد على مفهوم السلطة الشخصية أكثر من السلطة الرسمية . إن وجود قائد لأي مجموعة أو تنظيم ، لا يمنع ظهور تنظيمات غير رسمية قد تكون مؤيدة أو معارضة للأهداف التنظيمية ، إن ظهور مثل هذه التنظيمات لا يمثل خطراً إلا إذا تعارضت أهدافها مع أهداف التنظيم.

مراجع الفصل الخامس:

١) علي محمد إبراهيم كردي ، الإدارة والقيادة ، وادي النيل للتنمية البشرية ، القاهرة ،٢٠١١ ، ص ٢.

٢) ماهر محمد صالح حسن ، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم ، دار كندى للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٤ ، ص ٦.

٣) نشرة القيادة الإدارية ، كتيب القيادة ، كلية القيادة والأركان المشتركة ، المطبعة العسكرية ، أم درمان ١٩٩٥ – م .٤ . الموقع

http://yomgedid.keneanaonline

٤) مسعد الفاروق حمودة، إبراهيم عبد الهادى المليجى : المدخل إلى تنظيم المجتمع المعاصر، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠١م، ص١٩٧.

٥) فتوح أبو العزم، تادرس خليل وهبة : القيادة وتخطيط مجتمعنا الاشتراكي، دار الثقافة العربية للطباعة، عابدين، القاهرة، ١٩٦٦م، ص١٥-١٩.

٦) عبد الكريم درويش وليلى تكلا : أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٨٥م، ص٤١٠.

٧) فاطمة محمد على عثمان : القيادة النسائية في عالم متغير، سلسلة البحوث والدراسات الاجتماعية، الملتقى المصري للإبداع والتنمية، البيطاش، الإسكندرية، بدون تاريخ، ص٦٣.

٨) إبراهيم لطفي طلعت: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، ٢٠٠٧،ص٧٤.

٩) يحي عبد الحميد إبراهيم:التحديات الإدارية و إعداد قيادات المستقبل، دار التوزيع و النشر الإسلامية، مصر، ٢٠٠١، ص ١٦٠.

١٠) *Reitter. R. et autres : Culture d'entreprise , Vuibert Gestion , Paris, ١٩٩١, P ٣٩*

١١) رياض الزغل : مقدمة في علم النفس الاجتماعي و السلوك التنظيمي، ط١، دار قتيبة للطباعة والنشر، بيروت، ١٩٩٣، ص ٤١.

١٢) شهيب محمد علي: السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي للطبع والنشر ، ١٩٩٧، ص ٥٣.

١٣) محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة و التنظيم ، ط١ ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ٢٠٠٠، ص ٢٩٦.

١٤) موسى اللوزي :التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة، ط١، دار وائل للطباعة والنشر،عمان،١٩٩٩، ص ٤٩.

١٥) *www.deprep.org.schein.edgar.H Leadership and organizational culture , in Frances Hesselbein , marshal Goldsmith , Richards Bernard (eds), the leader of the future , Francisco CA , tossey-boss , ١٩٩٦, ٠٨/٠٩/٢٠٠٧, P P ٦١- ٦٦*

١٦) فاطمة محمد على عثمان : القيادة النسائية في عالم متغير، مرجع سابق، ص ص٧٣-٧٥.

١٧) إبراهيم عبد الهادى المليجى : تنظيم المجتمع المعاصر (نظرة تكاملية لطرق الخدمة الاجتماعية)، المكتب الجامعى الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، ٢٠٠٣م، ص٢٤٣.

١٨) رفعت عبد الحليم الفادوري :إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، ٢٠٠٥، ص ص ١٨٠ – ١٨١.

١٩) نجم عبود نجم :أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٦ ، ص ٩٠.

٢٠) غراهام داولينغ : تكوين سمعة الشركة : الهوية والصورة و الأداء، ترجمة، وليد شحادة، ط١، مطبعة العبكان، م.ع.السعودية ، ٢٠٠٣ ص ١٩٩.

٢١) مصطفي محمود أبو بكر :التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، ٢٠٠٣ ، ص ص ٣٨١ – ٣٨٢.

٢٢) موقع الساحة الكشفية

http://www.scoutsarena.com/muntada/showthread.php? ١١٠٣٢-

٢٣) محمد رسلان الجيوسي واخرون، الإدارة علم تطبيق، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، ٢٠٠٠،ص ١٣١.

٢٤) ماجدة العطية :سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٣، ص ص ٣٧٠ – ٣٧١ .

٢٥) بشير العلاق. أسس الإدارة الحديثة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٩، ص ٢٨٢ – ٢٨٤.

٢٦) عبد الباسط محمد حسن : علم اجتماع الصناعي، مكتب الأنجلو مصرية، القاهرة، ١٩٧٢، ص ١٤٣.
٢٧) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار الكتاب الجامعي، الإسكندرية، ٢٠٠٢،ص٤٤٥.
٢٨) حسين حريم : إدارة المنظمات منظور كلي، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٣، ص ٢٧٠.
٢٩) محمد الصيرفي : إدارة التغيير ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية ، ٢٠٠٦ ، ص ص ٩٦ – ٩٨.
٣٠) يونس عبد الغفور:نظريات التنظيم و الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٧، ص١١٦.
٣١) محمد الصيرفي :التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية ، ٢٠٠٦ ، ص٢٦٢
٣٢) فتوح أبو العزم، تادرس خليل وهبة : القيادة وتخطيط مجتمعنا الاشتراكي، مرجع سابق، ص١٤.
٣٣) موقع ويكيبيديا
http://ar.wikipedia.org/wiki/%D ٩٪٨٢٪, ١٢/١/٢٠١٤
٣٤) فاطمة محمد على عثمان : القيادة النسائية فى عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص٧٧.
٣٥) لويس كامل مليكة : سيكولوجية الجماعات والقيادة، النهضة العربية، القاهرة، ص٢٤٩.
٣٦) علي عبد الرازق جلبي:علم اجتماع التنظيم "النظرية والتطبيق" ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٨٩، ص٣٠٢.

٣٧) فاطمة محمد على عثمان : القيادة النسائية فى عالم متغير، مرجع سابق ، ص. ص٧٩-٨٠.
٣٨) أحمد عزت راجح : علم النفس الصناعي، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، ١٩٧٠، ص٣٨٨.
٣٩) عبد المنعم شوقي : تنمية المجتمع وتنظيمه، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، ١٩٦١، ص١١٩.
٤٠) سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي، مطبعة العشري،مصر، ٢٠٠٥ ، ص ١٦٣.
٤١) محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، الإسكندرية، ١٩٧٩م، ص.ص٥٤، ٢٦٨.
٤٢) فاطمة محمد على عثمان : القيادة النسائية في عالم متغير، مرجع سابق، ص٧٦.
٤٣) محمد عبد الغنى حسن : القيادة الريفية "مهارات قيادة الآخرين" مرجع سابق ، ص ص١٧-٢٨.

الفصل السادس :

التقنيات الحديثة وتأثيراتها على البنية التنظيمية للمصنع دراسة ميدانية على تنظيمين صناعيين

مُقدِّمة :

يعد التنظيم من سمات الدول المتقدمة في المجتمع الحديث، الذي شهد ظروفًا اجتماعية وثقافية، أدت إلى خلق المناخ الملائم لنمو التنظيمات وازدهارها. وقد تعددت حاجات الأفراد والجماعات، مما أدى إلى ضرورة الاتجاه نحو التنظيم كمطلب ضروري وحتمي، وقد استخدمت في ذلك مختلف الأدوات والآليات التي يمكن من خلالها تحقيق أهدافها المتعددة ، في ظل التطورات العلمية والتقنية التي يشهدها العالم ، متمثلا في إقامة تنظيمات متخصصة تتولى إشباع المتطلبات المختلفة. (١)

ويلعب التنظيم دورًا مهمًا في القطاع الصناعي، حيث إنه يُمّكن الإدارة من تحديد تدرج السلطة، وتوزيع اختصاصات العمل وتحديد المسئوليات، وتوضيح نظام العمل وعلاقاته، ووجود القوانين التي تنظم سير العمل..الخ ، في ظل التحول الكبير للوسائل الفنية للإنتاج ، أو ما اتفق على تسميته بالتقدم التقني، الذي كان له أكبر الأثر في مختلف نواحي الحياة المعاصرة، بما قدمه من إمكانيات جديدة جعلت الإنسانية أقدر على مواجهة ظروف البيئة والتحكم فيها ، واستغلالها لمصلحتها ورفاهيتها. (٢)

وعلى الجانب الآخر ، يشهد العالم منذ سنوات قليلة مضت عددا من المتغيرات الأساسية، التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، ومست المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في دول العالم في التقدم والنمو الذي يبرر القول بأننا نعيش الآن "عالم

جديد" يختلف كل الاختلاف عن سابقه. وتتركز أهم عوامل ومسببات التغيير الذي ساد- ولا يزال- العالم فيما يلي **(٣)**:

١) الثورة العلمية التي أسهمت في استثمار المصادر الطبيعية والبشرية؛ لاستغلال الثروات الكامنة إلى أبعد مدى، يمكن للعقل الإنساني تصوره.

٢) يعيش العالم ثورة تقنية متجددة ومتسارعة في جميع مجالات الإنتاج، والتي مكنت الإنسان من زيادة الإنتاج ، وتحسين الكفاءة والفعالية في مختلف العمليات الإنتاجية، وتطوير أساليب إنتاجية متفوقة من حيث الكم والكيف مما نتج عن كل ذلك القدرة على تقديم المنتجات المبتكرة ، وتسارع عمليات الابتكار والتحديث في المنتجات؛ استثماراً للتقنيات الحديثة، تلبية لاحتياجات البشر بأقل مجهود.

٣) الثورة الهائلة في مجالات الاتصالات، وما حققته من ربط وتواصل بين أجزاء العالم، وكرست فعلياً مفهوم أن العالم قرية صغيرة.

٤) التكامل والاندماج بين تقنيات الحاسبات الآلية والاتصالات ؛ لتشكيل التقنية الأهم في العصر الحديث ، وهي تقنية المعلومات والاتصالات بكل ما تعنيه من إمكانيات وآفاق لا محدودة وآثار عميقة في إعادة تشكيل المنظمات ونظم العمل وعلاقات البشر ، وتفاعلهم مع الآلة في مواقع الإنتاج ، مما يجعلها تمثل حجر الزاوية في التطور التقني والإنتاجي المعاصر.

٥) تسهم التطورات التقنية في بناء وتنمية القدرات التنافسية التي تتمتع بها المنظمات في السوق العالمي. الأمر الذي أدى إلى شدة المنافسة واشتعالها بين المنتجين القائمين وغيرهم من المنتجين الجدد، الذين يجدون فرص الدخول في المجال الإنتاجي ميسرة؛

نتيجة التقنيات الحديثة، واتساع الأسواق وتنامي الطلب، مما خلق طلبا متزايدا على نوعيات جديدة ومتميزة من المختصين في مجالات البيع والتسويق والترويج؛ لمواجهة تلك الهجمات التنافسية والمحافظة على العلاقات مع العملاء وحمايتها.

٦) تؤدي استخدام التقنيات الحديثة إلى إحداث حالة من الخلل في بناء الموارد البشرية في مختلف قطاعات الإنتاج ، حيث تتعمد كثير من المنظمات إلى تخفيض أعداد العاملين للاستغناء عن النوعيات التي نجحت التقنيات الحديثة في أداء الأعمال ، الذين كانوا يقومون بها ولكن بشكل أكفأ وأقل تكلفة.

وفي ظل كل هذه التطورات والتغييرات السابقة أصبح على المؤسسات التي تريد البقاء والاستمرار أن تعيد النظر في مختلف أمورها ـ خاصة الداخلية منها ،وتعيد ترتيب أوضاعها التنظيمية حتى تستطيع أن تصمد وتبقى ، من خلال البحث عن آليات وأساليب للبنية التنظيمية وسياسات وعلاقات العمل داخلها كأسلوب لمواجهة المنافسة.

وتحتل قضية "المنهج" في أي نسق معرفي مكانة مرموقة داخل منظومته فهو ـ أي المنهج ـ يهتم بضبط قواعد التعامل مع هذا النسق، وإليه يعود الفضل في تشكيل الملامح المنضبطة لبنية البحث. كما أنه يوفر الإطار الملائم للتحكم في الملاحظات التي يرصدها الكاتب في مجال بحثه . **(٤)**

ويتناول هذا الفصل مناقشة مجموعة من المحاور، وهي :

- المحور الأول : موضوع الدراسة وإطارها النظري: ويشتمل على صياغة موضوع البحث وأهميته وأهدافه والتساؤلات التي تشغل ذهن الكاتب وتدفعه إلى دراسة هذا الموضوع ،

- والمفاهيم الأساسية التي يدور حولها البحث ، والتوجه النظري للبحث.
- المحور الثاني: التصميم المنهجي للبحث:وتختص بمنهجية البحث ومجتمع البحث، وعينة البحث وخصائصها، ومصادر جمع البيانات وأدواتها، وصدق الأدوات البحثية وثباتها.
- المحور الثالث: نتائج البحث ومقترحاته: وتضم النتائج العامة وأهداف البحث، والدلالات النظرية للنتائج ، والدلالات العملية والتطبيقية للنتائج.

المحور الأول : موضوع الدراسة وإطارها النظري:

أولا : الموضوع وأهميته:

يمثل التقدم والتطور الهائل في مجال التقنيات الحديثة، الذي يشهده القرن الحالي أكثر تغييرًا في الحياة البشرية. وقد مّكن الإنسان من فرض سيطرته على الطبيعة، بحيث أصبح عامل التطور في مجال المعرفة أكثر تأثيراً في الحياة من بين العوامل المادية الأخرى. وقد كان لانطلاق الثورة العلمية والتقنية العامل الحاسم في حركة نظم الأعمال في العالم وأوضاعها، بما حققته من توفير طاقات إنتاجية لا متناهية، وإبداعات وقدرات متسارعة على تطوير السلع والخدمات. كما أدت تلك الثورة إلى ما يشابه القدرة على إلغاء آثار القيود التقليدية ، التي اعتادت الإدارة أن تعمل في ظلها، والتي كانت دائماً من عوامل تحجيم القدرات الإنتاجية. ويبرز في هذا المجال ما حققته التقنيات الحديثة من تجاوز لقيود المكان والزمان وحدودهما، وندرة الخامات والموارد الطبيعية، والنمطية في نظم الإنتاج.

وقد نتج عن كل ذلك تغييرات جوهرية في أنماط الإعداد والتدريب والتنمية للموارد البشرية، وكذلك مجمل النظم المتعلقة بآليات التنظيم الاجتماعي من حيث تصميم الأداء وتوجيهه، وعمليات قياس وتقييم الأداء، وأنماط وأسس تحديد الرواتب والمكافآت.(٥)ولذا أصبحت دراسة التقنيات الحديثة والتنظيم الاجتماعي داخل المؤسسة الصناعية تكتسب أهمية كبيرة في ظل المنافسات المحلية والدولية لمؤسسات القطاعين العام والخاص، على حد سواء، وخاصة فيما يتعلق بكفاءة المنتج وجودته، وضمان وصوله للمستهلك بأقل الأسعار، وبأفضل الخدمات. (٦)

ومع ظهور العصر الصناعي الحديث، وتعقد أساليب الحياة وتطور وسائل المعرفة والتقنيات أصبحت الحاجة ملحة لظهور تنظيمات حديثة معقدة ؛ تسهم في دفع عمليات التطور والتنمية والتحديث ، وتكون مواكبة لظواهر العصر الحديث مثل: التحضر، والتصنيع، والتقدم التقني، ووسائل الاتصال وغيرها، وانعكاساتها على نمو التنظيمات الصناعية والاقتصادية، بل إن هناك العديد من تحليلات علماء الاجتماع ، الذين يصفون السبب الرئيسي لاختفاء بعض المجتمعات التقليدية في أن تنظيماتها لم تعد ملائمة لطبيعة التغييرات التقنية، ونتائجها على البنية الاجتماعية بشكل عام، ومن ثم أصبحت الحاجة ملحة إلى وجود تنظيمات حديثة لتلاءم طبيعة هذه التغييرات المتعددة. (٧)

تلك التغييرات كانت السبب الأهم في تغيير نظرة الإدارة في المؤسسة إلى الموارد البشرية، وبداية التحول نحو اعتبارهم المصدر الأساسي للقدرات التنافسية. وبذلك بدأت الإدارة المعاصرة تبحث عن أساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية داخل المصنع تتناسب مع أهميتها، وحيوية الدور الذي تقوم به، ومن أهم تلك الأساليب التقنيات الحديثة، التي أصبحت تشكل خاصية أساسية في التأثير والتأثر على

البنية التنظيمية وسياسات العمل داخل المؤسسات الصناعية ، وبخاصة البناء التنظيمي والقواعد واللوائح المتعلقة بالعمل ، والتوظيف والتدريب والتقييم والترقية والأجور، والتي قد تسهم في رفع أداء العاملين، وإكسابهم المهارات اللازمة في أعمالهم المختلفة، ومن ثم العمل على زيادة الإنتاج وتحسين جودته، مما يجعل تلك المؤسسات قادرة على المنافسة والابتكار .

وتتضح إشكالية البحث الراهن في أن التقنيات الحديثة تعد أبرز ملامح العصر الحديث في ظل التطورات التقنية المتلاحقة في مختلفِ المجالاتِ الاقتصاديةِ والثقافيةِ والاجتماعيةِ ، ومن ثم فإن التقنيات الحديثة تنطوي على فرص ومخاطر وتهديدات عدة ، سواء على مستوى الوحدات الكبرى ، المتمثلة في المجتمع بشكل عام ، أو على مستوى الوحدات المتوسطة ، المتمثلة في شركتي النيل وإيبيكو للأدوية ، من حيث التعرف على التأثيرات الاجتماعية الناتجة عن استخدام التقنيات الحديثة على ملامح البنية التنظيمية في المصنع الحديث، أو على مستوى الوحدات الصغرى ، المتمثلة في مفردات العينة بكلتا الشركتين، من حيث علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية فيما بينهم.

ولذا يعتبر البعض أن التقنيات الحديثة تمثل تحديًا حقيقيًا للمؤسساتِ الصناعيةِ ، حيث تـُسهم في تدعيم آليات البنية التنظيمية داخل المصنع ، مما ينعكس بالإيجاب ، سواءُ على حجم الإنتاج وجودته من جهة ، أو على علاقات العمل (الرسمية ـ غير الرسمية) من جهة أخرى ، والذي يصب في النهاية على المجتمع الكبير من تقليص حجم مشكلاته، واستغلال الإمكانات المادية والبشرية .

في حين يعتبر البعض الآخر أن التقنيات الحديثة تمثلُ خطرًا داهمًا على الشركات الصناعية في المجتمعات النامية بصفة عامة والمجتمع المصري على وجه الخصوص ، حيث تستخدم تلك الشركات تكنولوجيا أقل تقدمًا منها في البلدان المتقدمة، ومن ثم فإن المنافسة بين تلك الشركات غير متكافيء، مما يهدد فرص المنافسة في ظل العولمة الاقتصادية ، وانتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، والذي أتاح للعالم فرص التسوق الدولي عبر شبكات الإنترنت وغيرها. فضلا عن وجود بعض المخاطر الداخلية الناتجة عن إحلال التكنولوجيا محل الفرد ، مما يؤدي إلى زيادة حجم البطالة، وضعف علاقات العمل وخاصة غير الرسمية. وانتشار الصراعات الداخلية بين أعضاء التنظيم داخل الوحدات الصناعية المختلفة.

ومما سبق تتضح إشكالية البحث الراهن على مستويين أساسيين :

١) على المستوى الأكاديمي: المتمثل في الدراسات السوسيولوجية والأطر النظرية التي استندت إلى دراسة التقنيات الحديثة ـ كعامل مستقل ـ في دراسة التنظيم الاجتماعي كدراسة جوان وود وارد وغيرها، أو الأطر النظرية الحديثة التي تناولت التقنيات الحديثة بكونها أحد الخصائص الأساسية في تشكيل البنية التنظيمية للمصنع .

٢) على المستوى التطبيقي: المتمثل في الكشف عن الجوانب المتوقعة وغير المتوقعة لاستخدام التقنيات الحديثة على البنية التنظيمية وسياسات وعلاقات العمل في شركتي النيل وإيبيكو.

ومن هذا المنطلق يسعى هذا البحث لاختبار الفروض والقضايا النظرية المتعلقة بتلك الإشكالية من خلال ما يتوصل إليه البحث الراهن من نتائج .

ويأتي أهمية البحث الراهن فيما يلي:

أ) الأهمية النظرية :

تنطوي الأهمية النظرية على محورينِ أساسيينِ : حيث ينطلق المحور الأول من الدراسات السابقة، من خلال تغطية ثغرات الدراسات السابقة، وبلورة القضايا المحورية التي ينطلق منها البحث الراهن. أما المحور الثاني ، فينطلق من اختبار بعض المقولات والفروض والأطر النظرية المتعلقة بنظريتي النسق الاجتماعي التقني والتفاعلية الرمزية في دراسة الواقع المصري ، والذي يعكس تباينات كثيرة عن نظيره في الدول المتقدمة، وذلك لتحديد مدى ملائمة هاتين النظريتين لدراسة مجتمعات أخرى مختلفة عن المجتمع الغربي الذي قدم لنا هاتين النظريتين. فضلا عن أن هذا البحث يُعد من الدراسات القليلة التي تناولت نظرية النسق الاجتماعي التقني في دراسةِ التقنياتِ الحديثةِ وتأثيراتها- كأحد العوامل الأساسية في البنية التنظيمية داخل المصنع الحديث.

ب) الأهمية التطبيقية :

تنبع الأهمية التطبيقية للبحث في ارتباطها بمشكلات المجتمع ، وذلك في دراسة أحد نماذج قطاعات التصنيع ، وهو قطاع الأدوية في كل من القطاعين العام والخاص والتي تعد تلك المصانع من أهم قطاعات التصنيع؛ لأنها تمس بشكل مباشر حياة الإنسان، الذي تقوم عليه دعائم تنمية المجتمع بشكل خاص، واستمرار النوع الإنساني بشكل عام. وتحتوي الأهمية التطبيقية على ثلاثة مستويات أساسية :

المستوى الأول، المجتمع الصناعي بشكل عام، فقد تفيد نتائج البحث الحالي في وضع المقترحات المتعلقة بموضوع البحث، وتطبيق نتائجه أمام صناع القرار والمهتمين بصناعة الدواء بشكل عام،أو المسئولين داخل الشركات الدوائية في مصر بشكل خاص.

المستوى الثاني، شركتي النيل وإيبيكو، حيث تفيد نتائج البحث في تحديد خصائص البنية التنظيمية التي تزيد من فاعلية واستثمار التقنيات الحديثة داخل المصنع الحديث، مما يلقي الضوء على قدرة هذه المؤسسات في تحقيق رؤيتها ، ومدى تفعيل دور التقنيات الحديثة في تحقيقهما، وإمكانية المنافسة على المستويين المحلي والعالمي.

المستوى الثالث، العاملون بشركتي النيل وإيبيكو، حيث تحدد نتائج البحث علاقات العمل (الرسمية- غير الرسمية)وأثر التقنيات الحديثة والبنية التنظيمية لكل شركة في تشكيلها.

ولذا فقد يسهم هذا البحث ـ في جانبه التطبيقي ـ في الكشف عن الأبعاد الاجتماعية لتأثير التقنيات الحديثة- كأحد الملامح الأساسية في البنية التنظيمية- على التنظيم الاجتماعي، والتي تؤثر وتتأثر مع باقي المكونات التنظيمية والاجتماعية الأخرى داخل المصنع الحديث .

ثانيا : الأهداف وتساؤلات:

ينطلق هذا البحث من فرض أساسي وجوهري مؤداه :" أن التقنيات الحديثة تؤثر على الإنتاج، وتحدث تغييرات في التنظيم الاجتماعي للمصنع". ولذا يتمثل الهدف الرئيسي للبحث الراهن في التعرف على الآثار الاجتماعية الناتجة عن استخدام التقنيات الحديثة

على ملامح وآليات البنية التنظيمية وعلاقات العمل في المصنع (العام ـ الخاص). ويتفرع من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية يمكن إجمالها على النحو التالي :

الهدف الأول : التعرف على أنماط التقنيات الحديثة وتأثيرها على البنية التنظيمية والسياسات العامة للشركة.

ويتحقق هذا الهدف من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية :

١)ما ملامح البنية التنظيمية وسياسات العمل بشركتي النيل وإيبيكو للأدوية ؟.

٢)ما أنماط التقنيات الحديثة المتبعة في مجالي الإدارة والإنتاج داخل المصانع موضوع البحث؟

٣)ما التداعيات الاجتماعية لتأثير التقنيات الحديثة على البنية التنظيمية وسياسات العمل بمجتمع البحث؟.

الهدف الثاني : التعرف على التقنيات الحديثة وتأثيراتها على علاقات العمل في المصنع.

ويتحقق هذا الهدف من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية :

١)ما أشكال علاقات العمل بين أعضاء التنظيم داخل الشركة ؟

٢)ما أنماط التقنيات الحديثة التي تدعم قوة علاقات العمل بين أعضاء التنظيم داخل الشركة؟

٣)ما أثر التقنيات الحديثة على حجم ونوع علاقات العمل بين أعضاء التنظيم داخل الشركة؟

الهدف الثالث : إبراز أهم المشكلات التي يواجهها المصنع ، ووضع تصور للحد منها.

ويتحقق هذا الهدف من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية :

١)ما أهم المشكلات التقنية التي تواجه البنية التنظيمية وسياسات وعلاقات العمل التي تواجه شركتي النيل وإيبيكو للأدوية؟

٢)كيف يتم التصدي للمشكلات التقنية التي تواجه البنية التنظيمية وسياسات وعلاقات العمل التي تواجه شركتي النيل وإيبيكو للأدوية؟.

ثالثا : المفاهيم:

تتحدد المفاهيم بصفة مبدئية بالمفاهيم الآتية :

أ - التقنية   ب - التنظيم الاجتماعي   ج - المصنع

(أ) التقنية : *Technology* :

إن مصطلح "التقنية"*Technology*هو مصطلح حديث النشأة لم يظهر إلا في سبعينات القرن العشرين.وتقنية كلمة إغريقية مستمدة من اللفظ(*Technology*) الذي يعني عند الغربيين تكنولوجيا أو دراسة العلوم النظرية وتطبيقها في الإنتاج فشقها الأول (*Techno*) يعني مجموعة الأساليب والفنون الإنسانية، وشقها الثاني (*Logy*)ويعني علما أو دراسة. واللفظان معا يشيران إلى كل معرفة فنية تتطور وتبعث جدلا حولها ، وتشكل المعارف الفنية في معطياتها منظومة متكاملة تتفاعل فيها المعرفة العلمية مع التطبيقات العملية ضمن نسق متكامل.

وقد اختلفت الآراء حول مفهوم التقنية ، حيث ركز البعض على أنها تشير إلى الآلات المستخدمة في الإنتاج ، في حين أكد آخرون على أنها المعرفة المستخدمة في عملية الإنتاج ، وهو ما يوضح انقسام التقنية إلى نوعين أحدهما يتعلق بـ "تقنية الآلات" ، والثاني يتعلق بـ "تقنية المعلومات".

ويفضل الكثيرون استخدام كلمة تكنولوجيا للإشارة إلى المجموع الكلي للمعرفة المكتسبة والخبرة المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات في نطاق نظام اجتماعي واقتصادي معين ، من أجل إشباع حاجة المجتمع، التي تحدد بدورها كم ونوع السلعة أو الخدمة.

ويمكن تصنيف هذه التعريفات طبقا لتناول "التقنيات الحديثة" من زوايا متعددة إلى ما يأتي :

أ ـ تستخدم لتحقيق هدف معين :

التقنية هي التي يمكن بواسطتها تحقيق تقدم معين في مجال محدد من مجالات الصناعة أو الإنتاج أو الصحة العامة أو العلم أو هي تطبيق العلم على الفنون الصناعية، أي أنها تركز اهتمامها على الاستخدامات العلمية، وتمثل بذلك الوسيلة التي تحول الاكتشافات العلمية النظرية إلى مخترعات تفيد في مختلف جوانب الحياة أو هي أفضل الوسائل المتوافرة للوصول المتكرر لإنتاج مخرجات محددة.

ب ـ فن من الفنون :

التقنية هي فن معرفة الوسيلة. أو هي فن الإنتاج ، أي الأساليب والوسائل المستخدمة في عملية الإنتاج.أو هي فن استخلاص موارد أولية صناعية من الموارد الطبيعية ، من أجل تأمين الموارد والسلع التي من شأنها أن تغطي الحاجات المادية للإنسان.

ج ـ علم من العلوم:

التقنية هي علم الصناعة أو المعرفة المنتظمة لفنون الصناعة. أو هي التطبيق المنهجي لنتائج العلم ولكل المعارف الأخرى المنظمة ؛ لتحقيق مهارات جديدة.

د ـ معارف وخبرات ومهارات معينة:

التقنية هي مجموع المعارف والخبرات والمهارات اللازمة لتصنيع منتج معين، أو عدة منتجات. **(١٥)** أو هي استخدام المهارات الفنية في الإنتاج ، بما يؤدي إلى تقدم الفن الصناعي . أو هي مجموعة المعارف المكتسبة التي تحقق في إطار اجتماعي معين إنتاج سلعة أو تقديم خدمة ما. **(١٦)** أو هي المعارف والمهارات الموجهة والمتخصصة في عمليات الإنتاج سعيا إلى زيادة الإنتاج والإنتاجية، وتنوع المنتجات أو تغيير خصائصها.

هـ ـ عملية اجتماعية:

التقنية هي العملية الاجتماعية الهادفة إلى استخدام المعرفة العلمية في تطوير الإنتاج . أو هي منهج يمكن بواسطته ضمان الاستخدام الأفضل للموارد المحلية لخلق عمالة وتحسين إنتاج وزيادة الدخول ، كما يمكن النظر إليها كوسيلة لتحسين ظروف الحياة واتساع فرص العمل في المستقبل . **(١٨)** أو هي نمط من العلاقة الاجتماعية التي يفرضها التنظيم الفني للعمل أو اعتماده على الآلات. **(١٩)**

وتستخلص من هذه التعريفات أن كلمة التقنية تعني :

١) الأجهزة والمعدات المستخدمة في البنية التنظيمية وعلاقات العمل داخل المؤسسة.

٢) معرفة إنسانية متراكمة من المهارات والخبرات .

٣) ظاهرة جماعية تشترك فيها مجموعات متعددة من الأفراد توظف الجهد الإنساني وتنظمه.

(ب) التنظيم الاجتماعي *Social Organization* **:**

يرجع الفضل في تحديد مفهوم التنظيم الاجتماعي إلى تلك الدراسات التي قام بها "إلتون مايو " وزملاؤه في مصانع "هاوثورن" التابعة لشركة ويسترن إلكتريك الموجودة في شيكاغو بالولايات المتحدة خلال الفترة ما بين عام ١٩٢٧ حتى عام ١٩٣٢. فقد كشفت هذه الدراسات عن أن التنظيم الاجتماعي للمؤسسة يأخذ صورتين : أحداهما رسمية ، والأخرى غير رسمية .

ويرى"سان سيمون" أن التنظيم عبارة عن مجموعة أفراد، يحدث بينهم تفاعل وعلاقات من خلال اتصالات تتم بينهم، وهذه العلاقات هي التي يستمد منها كل فرد في هذه المجموعة جزءاً كبيراً من المعلومات والقيم والاتجاهات التي يبني قراراته بناء عليها. وضمن التنظيم هناك نقاط لاتخاذ القرارات، أي هناك مراكز لها سلطة اتخاذ القرارات في كل مستوى إداري.

كما يعرفه "أميتاي إتزيوني" بأنه وحدة اجتماعية معقدة وكبيرة يتفاعل داخلها جماعات اجتماعية متباينة وكبيرة، من أجل تحقيق هدف معين. وتشترك هذه الجماعات في بعض المصالح والاهتمامات، غير أن لها أيضا مصالح واهتمامات متعارضة، وخاصة فيما يتعلق بالكيفية التي يتم بها توزيع مصالح واهتمامات متعارضة ، بالإضافة إلى الكيفية التي يتم بها توزيع الأرباح في التنظيم ومن هنا ينشأ التنظيم عندما تتعارض أحيانا أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم.

ويتشابه التعريف السابق مع تعريف "تالكوت بارسونز" للتنظيمات على اعتبار أنها وحدات اجتماعية أو تجمعات إنسانية تقوم بصورة مقصودة ، تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة. **(٢٣)** كما يرى أيضا أن التنظيم نسق اجتماعي له هدف أو مجموعة من الأهداف، يتميز بالتكيف والاستقرار والتكامل بين أجزائه ، و هي عوامل أساسية لتحقيق هدفه. فضلا عن انسجام أدوار الفرد داخل التنظيم وخارجه، واحتواء التوترات التنظيمية عن طريق إحداث الدافعية لديه حتى يستطيع أداء مهامه. **(٢٤)** ويعرفه عاطف غيث بأنه نموذج مستقر نسبيا للعلاقات الاجتماعية بين الأفراد أو الجماعات الفرعية داخل مجتمع أو جماعة معينة ، تقوم على اتساق الأدوار الاجتماعية والمعايير والمعاني المشتركة ، التي توفر النظام والقدرة على التنبؤ عند التفاعل الاجتماعي ويترتب على ذلك أن توجد له خصائص يمكن أن تؤدى إلى وجود كل قائم بذاته.**(٢٥)**

ويعرفه معجم "مصطلحات التنظيم و الإدارة " بأنه ": التنظيم الذي يتقرر من الإدارة العليا، ويقصد به العلاقة التي ترسمها الإدارة بين العاملين بموجب الخرائط التنظيمية وغيرها كالعلاقة الرسمية بين مديري الإدارات المختلفة بعضهم ببعض، أو بين مديري الإدارة والعاملين . **(٢٦)**

وبناء على ما تقدم فإن التنظيم الاجتماعي هو بناء اجتماعي(رسمي وغير رسمي) يضم مجموعة من الأفراد موجهين بصورة منظمة وواعية نحو تحقيق هدف محدد أو مجموعة أهداف بعينها، وله خصائص بنائية تتمثل في: وجود لوائح منظمة للعمل وتقسيم العمل وتوزيع الأدوار الرسمية على أعضائه، وتدرج هرمي للسلطة

ونسق للاتصالات يحدد مسار الأوامر وتدفق المعلومات على المستويات الرأسية والأفقية، وله معايير حاكمة للتعيين والترقية والجزاءات، ويتفاعل مع البيئة الخارجية.

(ج) المصنع :

اختلفت الآراء حول مفهوم المصنع ، فمنهم من يرى أن المصنع هو المؤسسة ومنهم من يرى أنه منظمة ، ومن أهم تلك المصطلحات المتعلقة بالمصنع، مفهوم المؤسسة. وقد تباينت وتعددت مفاهيم المؤسسة الصناعية ، وذلك حسب اختلاف الأطر النظرية والمرجعية لكل باحث أو مفكر ، فمنهم من يعرفها من الناحية الاقتصادية ، نظرا للأهمية التي تحظى بها المؤسسة في النشاط الاقتصادي باعتبارها النواة الأساسية للإنتاج،ومنهم من يعرفها من الناحية الاجتماعية..الخ.

ومن التعريفات حول مفهوم "المؤسسة الصناعية" هي :

١) هي مجموعة عناصر الإنتاج البشرية والمادية الفعالة.

٢) هي شكل اقتصادي وتقني وقانوني لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها،وتشغيل أدوات الإنتاج وفقا لأسلوب محدد لتقسيم العمل الاجتماعي بغية إنتاج وسائل الإنتاج أو إنتاج السلع.

ويعرفها "برنارد" بأنها :"ذلك النسق التعاوني المتوازن ، الذي ينهض على وجود قوانين واعية من جانب الأفراد ، تقوم عليها المشاركة فيما بينهم بقصد تحقيق هدف معين، أو مجموعة من الأهداف، وأن تتحقق المشاركة على أساس دوافع الأفراد ورغبتهم الذاتية. كما يتصف هذا النسق بالتوازن بين الدوافع والمشاركة معا في الجانب الأول، وصنع القرار داخل النسق في الجانب الثاني.

وتعتبر الاتصالات عملية بالغة الأهمية لضمان الاستمرار والفعالية التنظيمية.**(٣١)**

ويعرفها "بارسونز" انطلاقا من تحليله للبنائية الوظيفية ، بأنها "نسق من الأنساق الفرعية المتباينة كالنسق الفني، النسق الإداري، النسق المؤسسي، وأن هذه الأنساق تتكامل فيما بينها ، كما ترتبط بالمجتمع الأكبر من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف . **(٣٢)**ومنه فالمؤسسة الصناعية هي وحدة تقام وفقا لنموذج بنائي معين ، كي تحقق أهداف محددة . **(٣٣)**

كما يمكن تحديد المؤسسة وتعريفها انطلاقا من الأبعاد التالية:

١) المؤسسة كبعد اقتصادي: المؤسسة وحدة اقتصادية تمارس نشاطا إنتاجيا الهدف منه إنتاج سلع وخدمات موجهة للسوق"، من خلال الجمع بين عمليات إنتاجية معينة بإدخال تكنولوجيات وتقنيات تتماشى مع منجزات الثورة العلمية، وهي مسألة حيوية بالنسبة للمؤسسة إذا ما أرادت لإنتاجها أن يكون بالجودة العالمية وبالمستوى الاقتصادي المطلوب، ومن أجل تحقيق الربح. فهي إذن تقوم بمزج وتوليف مختلف عوامل الإنتاج بهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للسوق.

٢) المؤسسة كبعد اجتماعي: عبارة عن مجموعة من الأفراد تشارك في إطار مؤسسة مهيكلة، ترتبط ببعضها البعض بشكل متكامل لإنتاج سلع وخدمات. وفيها يتم التركيز على تنظيم السلطة، توزيع المهام، كيفية اتخاذ القرار وحركات الأفراد.أو هي عبارة عن نظام إداري يتوزع على كل مستويات الإشراف من قمة الهرم الإداري إلى قاعدته، من خلال تنظيم العمل الجماعي للأفراد، وتنشيط أعضاء المجموعات لتحقيق الأعمال..الخ. **(٣٥)**

٣) المؤسسة كنظام: يعرف النظام في المؤسسة مجموعة من العناصر (رأس المال، العمل، المعلومات، التنظيم)، أو مجموعة من العمليات (تخطيط تنظيم، رقابة، تنبؤ)، أو مجموعة من الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل) متفاعلة فيما بينها ومترابطة بطريقة تسمح بتحقيق هدف النظام ككل. فهي تشكل وحدة متكاملة قائمة على أساس العلاقات والتبادلات بين مختلف مكوناتها وأجزائها. **(٣٦)** ويرى "فيبر" أن نظام المصنع الحديث هو النظام الذي يتميز بوجود ورش منظمة، مزودة بوسائل إنتاجية غير بشرية، يمتلكها جميعاً شخص واحد هو صاحب العمل دون العمال، ويظهر فيه مبدأ التخصص وتقسيم العمل، حيث توجد قوة ميكانيكية آلية تحتاج إلى تخصص دقيق لتشغيلها والعناية بها". **(٣٧)**

ويعرف "المصنع" بأنه نظام اقتصادي تصنع فيه السلع بطرق متخصصة ويتجمع فيه العمال بغرض الإنتاج . وكان ظهور نظام المصنع نتيجة لإدخال الآلات التي استلزمت وجود مكان محدد ومتخصص للإنتاج ، وصاحب نمو هذا النظام ظهور طبقة من العمال الصناعيين، يعملون طوال الوقت تقريبا مقابل أجر معين، ولا يملكون أدوات الإنتاج أو المنتجات التي يصنعونها. **(٣٨)**

مما سبق يمكن القول بأن المصنع هو:" المنشأة التي تقوم بتحويل المواد الأولية إلى مصنوعات باستخدام كافة الموارد المادية والبشرية، ووسائل التقنيات الحديثة، سواء في مراحل الإنتاج المختلفة، أو عمليات الإدارة المتعددة ، وتشغيل العمال مقابل أجر ، مع تطبيق نظم ولوائح وقواعد تحدد دور كل فرد داخل هذه المنشأة ، ومراعاة نظام التخصص في العمل .

رابعا : التوجه النظري :

ينطلق البحث الراهن من بعض مقولات نظريتي النسق الاجتماعي الفني والتفاعلية الرمزية، حيث تهتم نظرية النسق الاجتماعي الفني بدراسة التنظيم بوصفه نسقا، يجب أن تأخذ في اعتبارها التساند بين الأبعاد التالية: التقنية والبيئة، وعلاقات العمل بين أعضاء التنظيم، والشكل التنظيمي، وأن طبيعة هذه العلاقات هي التي تحدد استقرار التنظيم وبقائه ودوامه. ومن هنا يتخذ التوجه النظري للبحث من فكرة النسق نقطة بداية يحاول من خلالها الكشف عن دور هذه الأبعاد المتساندة في تحقيق الاستقرار في التنظيم وإنجاز أهدافه المحددة لمجتمع البحث. كما تهتم التفاعلية الرمزية بدراسة الأفراد وسلوكهم كمدخل لفهم النسق الاجتماعي، فأفعالُ الأفراد تصبح ثابتةً لتشكل بنية من الأدوار؛ ويمكن النظر إلى هذه الأدوار من حيث توقعات البشر بعضهم البعض من حيث المعاني والرموز.

وبناء على ما سبق فإن القضايا التي تشكل الإطار النظري تشمل في:

١) القضية الأولى:أن التقنية المستخدمة تؤثر في البنية الاجتماعية للتنظيم كمتغير مستقل ، ومن ثم فإن التقنية تشكل عامل مستقل .
٢) القضية الثانية:أن التقنية المستخدمة في البحث الراهن مكون أساسي في البيئة التنظيمية التي تؤثر وتتأثر بباقي خصائص البنية التنظيمية الأخرى .
٣) التقنيات الحديثة قد تسهم وظيفيا في إحداث التكامل الاقتصادي والصناعي والاجتماعي بين الأفراد داخل التنظيمات الصناعية والاجتماعية ، وبالتالي ينعكس ثماره على العاملين بالمصنع ، ومن ثم قد يحدث نوعا من التطور والتقدم والاستقرار الاجتماعي بين الأفراد.

٤) أن كل من الفاعلين داخل نسق المهنة يقومون بأدوار محددة ومنظمة داخل المهنة الواحدة، وبالتالي فهم يندمجون مع بعضهم البعض من جهة، ومع الآخرين خارج نطاق المهنة من جهة أخرى، في صورة تبادلية وتعاونية، لتشكل أنماطا مختلفة من العلاقات الاجتماعية، التي تقوم على التساند والتعاون والتبادل، والذي يعتمد على وجود " أداة حوار" ووسيلة يعبر بها الأفراد عن أفكارهم وأفعالهم المهنية فيما بينهم.

المحور الثاني: التصميم المنهجي:

أولا : النوع ومنهجه المستخدم:

١) يعتبر هذا البحث من البحوث الوصفية التحليلية ، التي تهتم برصد الآثار الاجتماعية للتقنيات الحديثة على البنية التنظيمية في المصنع ، ونظرا لأنه من المتعذر الإلمام بجوانب الموضوع بالاعتماد على أسلوب منهجي واحد، فإن البحث الراهن يأخذ بمبدأ التكامل المنهجي ، والذي يستند إلى فكرة الإفادة من أي من الأساليب المنهجية طالما تلائم تحقيق غايتنا البحثية، انطلاقا من مبدأ المرونة المنهجية. **(٣٩)** فقد استخدم الكاتب المنهج الوصفي التحليلي؛ ليساعده في الحصول على بيانات ومعلومات تسهم في وصف ما هو كائن أثناء البحث، ويتضمن تفسيرا لهذه البيانات مما يساعد على فهم الظاهرة، كما توجد في الواقع ، ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا أو كميا، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة، ويبين خصائصها، بينما التعبير الكمي يعطي وصفا رقميا لمقدار الظاهرة أو حجمها. **(٤٠)** كما استخدم الكاتب منهج المسح الاجتماعي بالعينة؛ لأنه الأسلوب الذي يستخدم في البحوث الوصفية، ويستفاد منه في دراسة

التنظيم داخل القطاعات الاجتماعية للمصنع، وذلك عن طريق استخدام عينة طبقية من كل إدارة وقسم بكلتا الشركتين ، بنسبة ٥% من إجمالي العاملين بكل إدارة وقسم.

كما استخدم الكاتب المنهج المقارن، لأنه الأسلوب الذي يهتم بإجراء مقارنات بين ظاهرتين اجتماعيتين أو أكثر، بقصد الوصول إلى حكم معين بوضع الظاهرة في المجتمع، والحكم هنا مرتبط باستخلاص أوجه التشابه أو التباين بين الشركتين موضوع البحث؛ لتحديد أسس التباين وعوامل التشابه. وتتمثل المقارنة في ثلاثة أبعاد: بعد تاريخي يقارن بين أوضاع الظاهرة في مراحل تاريخية متعاقبة قبل وبعد إدخال التقنيات الحديثة على كل من البنية التنظيمية وسياسات وعلاقات العمل بكلتا الشركتين . وبعد مكاني يقارن بين الظاهرة في مكان معين ووجودها في مكان آخر، وبعد ثالث هو البعد الزماني - المكاني الذي يقارن بين وجود الظاهرة في مكان ما وزمان معين مع وجودها في أمكنة أخرى وأزمنة متباينة. **(٤١)** كما استخدم الكاتب المنهج الإحصائي؛ لأنه يسهم في إلقاء الضوء على البيانات الكمية لمجتمع البحث.

ثانيا : مجتمع البحث ومبررات اختياره :

انطلاقاُ من موضوع البحث، وسعيا لتحقيق أهدافه والإجابة عن تساؤلاته تحدد إجراء البحث في شركتين تعملان في صناعة إنتاج الدواء بالمجتمع المصري في القطاعين العام والخاص مع التركيز في ذلك على العاملين بالوحدات الإنتاجية إضافة إلى العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة (إدارات عليا ووسطى وتنفيذية). وقد وقع الاختيار على شركتي النيل وإيبيكو ، حيث تمثل الأولى أحدى نماذج القطاع العام، وأحد أفرع الشركة القابضة للأدوية ، بينما الأخرى تمثل إحدى نماذج شركات القطاع الخاص.

وقد قام الكاتب بزيارات استطلاعية قبل اختيار شركتي النيل وايبيكو كمجال للبحث ، وجاءت الزيارات لشركات مختلفة في صناعة الأدوية، والتعرف على ملامح وعوامل نشأة كل شركة، ومن ثم تم اختيار هذين النموذجين وفقا لمعايير وضعها الباحث، من حيث ظروف النشأة والعمالة وتوافر التقنيات الحديثة ووسائل المواصلات الملائمة، والتي يستطيع الكاتب التنقل بين مجتمع البحث بسهولة. فضلا عن الاستعانة بالإخباريين الذين تربطهم بالكاتب علاقات صداقة وهو ما مكن الكاتب من سرعة الوصول إلى مفردات البحث، وتوصيل فكرة وأهداف البحث الراهن مما سهل من تحقيق أهداف البحث.

أما ما دفع الكاتب لاختيار نموذجين للقطاعين العام والخاص من شركات صناعة الأدوية في مصر، فيرجع إلى التعرف على التقنيات الحديثة داخل كلا النموذجين ، ومدى استفادة هذين القطاعين من تلك التقنيات ، سواء في مجال الإدارة أو الإنتاج.

وشركة النيل للصناعات الدوائية هي شركة تعمل في مجال صناعة وتجارة الأدوية البشرية والبيطرية وتقع في مدينة القاهرة، التي تضم غالبية فروع الشركة القابضة. وقد تأسست الشركة عام ١٩٦٢، وتبلغ مساحتها ٧٨.٢١٤م٢ (حوالي ٢٢ فدان) ، وتتكون من قسمين أساسيين :

القسم الأول : المبنى الإداري ، ويضم مكتب المدير العام ، والإدارات والأقسام المختلفة، التي تهتم بعملية الإدارة وتسيير الأعمال.

أما القسم الثاني : فيتكون من مبان عدة، مقسمة إلى (١٦) قطعة،تشمل المخازن والماكينات والمعدات الحديثة ، التي يقوم العاملون بتشغيلها من المتخصصين والفنيين ، كما تشمل مبني

المعامل الخاصة بفحص ومراقبة جودة المنتج ومحطة لتوليد الكهرباء ومحطة لمعالجة الصرف الصناعي وحضانة لأولاد العاملين بالشركة. بالإضافة إلى القسمين فهناك جراج للسيارات، وأرض فضاء وفناء داخلي ، ومسجد .

وينقسم النشاط الصناعي بالشركة إلى خمسة عشر قسما نوعيا، منها: قسم الأقراص، وقسم الأملاح الفوارة، وقسم المحاليل المعوضة للدم، وقسم الأمبول والمجلدة/المراهم، وقسم البيوتكنولوجي، وقسم الأشربة، وقسم المستحضرات المطهرة. وتستخدم الشركة الماكينات التي تعمل بأحدث نظم التقنيات، بالإضافة إلى أجهزة الحاسب الآلي، التي تنتشر في مختلف الإدارات والأقسام داخل الشركة. كما تعمل على ماكينة التجميع النهائي؛ بهدف تطوير جودة المنتج وزيادة معدلات الإنتاج.

ويصل رأس مال الشركة إلى ما يقرب من ١٠٠ مليون جنيه مقسم بين مالكي الأسهم بنسبة ٦٦.٧% للشركة القابضة للأدوية و٢٨.٣% للمساهمين و٥% لإتحاد العمال. كما تمتلك الشركة أول مصنع مصري للتكنولوجيا الحيوية وتتخصص في إنتاج المستحضرات المجلفدة والمعقمة والحبيبات الفوارة والمحاليل وأدوات التجميل الطبية. وتبلغ قيمة المبيعات السنوية للشركة ٣٤١ مليون جنيه.

وعلى الجانب الآخر، تقع الشركة المصرية الدولية للصناعات الدوائية "إيبيكو" في المنطقة B١ الصناعية بمدينة العاشر من رمضان. وقد تأسست كشركة للاستثمار الخاص عام ١٩٨٠م ، وبدأت الإنتاج في عام ١٩٨٥، وتعد من أهم شركات القطاع الخاص. والشركة لديها تصميم على شكل حرف U الذي يقلل من التلوث من خلال توفير اتجاه واحد من تدفق المواد، ومحاطة بمنطقة خضراء للحماية من تلوث البيئة. وتعد الأكبر في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في استخدام تقنيات عالية الجودة ، سواء في الإنتاج ، أو في الحفاظ على بيئة نظيفة من خلال الحصول على ترشيح الهواء يصل من ٩٧٪ - ٩٩.٧٪ خالي من الجسيمات. كما تم تصميم نظام لتنقية المياه لتزويد مناطق الإنتاج مع الماء المقطر والمنزوعة المعادن. **(٤٢)**

وتتكون الشركة من ثلاثة مبان أساسية : المبنى الأول، هو المبنى الإداري ويتكون من أربعة طوابق، ويضم مكتب رئيس مجلس الإدارة، ومكتب المدير العام، ومكاتب الوحدات الإدارية المختلفة، كوحدة توكيد الجودة، وإدارة شئون العاملين، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة الحسابات ، وإدارة المخازن، وإدارة الشئون القانونية ، وإدارة التدريب، وإدارة البحوث ، وإدارة التسويق .. الخ . أما المبنى الثاني فيضم الآلات والمعدات والماكينات الحديثة، التي يقوم العاملون بتشغيلها من المتخصصين والفنيين ، وأيضا جزء خاص لاختبار وفحص المنتجات الدوائية ، ووحدة الاختبار التي تقيس مدى صلاحية مكون المنتج قبل تصديره محليا ودوليا. وأخيرا المبنى الثالث ، ويضم الورش والإدارة الهندسية المسئولة عن إصلاح وصيانة الأجهزة المختلفة بالشركة.

وينقسم النشاط الصناعي والإداري بالشركة إلى عدد (٨) إدارات نوعية ، وتتمثل في :

١ ـ الإدارة العليا.(مجلس الإدارة ـ الإدارة العامة)
٢ ـ إدارة الإنتاج.
٣ ـ إدارة التصدير.
٤ ـ إدارة الأبحاث والتطوير والجودة.
٥ ـ إدارة التسويق والمبيعات " القطاع التجاري" .
٦ـ الإدارة المالية.
٧ ـ إدارة الموارد البشرية.
٨ ـ إدارة المخازن والمشتريات.

ويتبع كل قطاع إدارات عامة وكل إدارة عامة تنقسم إلى إدارات فرعية وبدورها تتكون من أقسام تضم عدد من المرؤوسين . ولذا يتكون الهيكل الإداري للمؤسسة من: رئيس مجلس الإدارة ، ومدير عام الشركة، ورؤساء القطاعات،ومديرو عموم الإدارات، ورؤساء الأقسام، ومشرفو الأقسام، والعمال. أي أنه مازال الشكل التقليدي هو السائد في البناء التنظيمي للوظائف داخل هذا التنظيم ، وهو الشكل الهرمي، حيث يكون على شكل هرم في قمته الرئيس الإداري (رئيس مجلس الإدارة) ثم رئيس القطاع يليه مديري عموم الإدارات المركزية، ثم مديري عموم الإدارات العامة ، ثم مديري الإدارات الفرعية ورؤساء الأقسام فالعاملين التنفيذيين.

وقد بدأت صادرات إيبيكو في عام ١٩٨٧. وتصدر حاليا إلى أكثر من ٦٠ بلدا ممتدة على مدى ثلاث قارات ، هي: أفريقيا وآسيا وأوروبا بما يتجاوز ٥٠٠ مليون جنيه. كما تنتج أكثر من ٣٠٠ منتجا تغطي ٢٣ مجموعة علاجية- بما في ذلك جميع أشكال الأدوية المعروفة - إما جرعات تقليدية أو غير تقليدية، مثل كبسولات الجيلاتين والمنتجات والمواد الهلامية والرشاشات والأقراص الفوارة. وفي عام ١٩٩٦ تم منح الشركة لشهادة الأيزو- ٩٠٠١ شهادة من قبل (BSI) لوضع وتنفيذ وصيانة نظم ضمان الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب والصيانة. وفي عام ١٩٩٩تم منح ايبيكو شهادة ١٤٠٠١- ISO حول البيئة. وتعد شركة إيبيكو هي الشركة الأولى في إنتاج الدواء المحلى ، حيث تستحوذ على ٨٪ من سوق الدواء، وتصل مبيعاتها المحلية إلى ١.٤ مليار جنيه سنوياً، و٢٢٪ من صادرات الدواء المصرية للخارج، و٣٠٪ من المضادات الحيوية في مصر. **(٤٣)**

وقد وقع الاختيار على نموذجين من القطاعين العام والخاص ، متمثلا في شركة النيل للأدوية كأحد نماذج القطاع العام ، وشركة إيبيكو للأدوية كأحد نماذج القطاع الخاص، وهما شركتان تعملان في مجال صناعة الأدوية ، أما عينة البحث فقد تم اختيار ١٥ حالة من رؤساء الأقسام ومديري العموم بكلتا الشركتين، كما تم سحب عينة البحث بطريقة عشوائية منتظمة، وذلك من خلال حصر شامل لعدد العاملين بكل شركة على حدة ، من واقع كشوف المرتبات لشهر يناير ٢٠١٢ وتم أخذ نسبة ٥% من كل قطاع من كل شركة، حيث بلغ إجمالي حجم العينة ١٠٠ مفردة بالنسبة لشركة النيل (منها ٤٤ مفردة من العاملين بقطاع الإنتاج & ٥٦ مفردة من العاملين بالقطاعات الإدارية الأخرى) و٢٠٠ مفردة بالنسبة لشركة إيبيكو (منها ٨٨ مفردة

من العاملين بقطاع الإنتاج & ١١٢ مفردة من العاملين بالقطاعات الإدارية الأخرى.

ثالثا: مصادر جمع البيانات وأدواتها :

تعددت المصادر الوثائقية والميدانية الذي اعتمد عليها البحث ، وتمثلت هذه المصادر في :

١) المصادر الرسمية والوثائقية :

أ- الإطلاع على الأدبيات المتاحة،سواء من المكتبات أو الإنترنت، ذات الصلة بالموضوع.

ب- الدراسات السابقة، والتي أفادت الكاتب في تحديد المفاهيم والتساؤلات وفي اختيار التوجه النظري الملائم والأساليب المنهجية للبحث الراهن.

ج- بيانات من الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء والمتعلقة بشركات الأدوية في القطاعين العام والخاص ، وكذا البيانات الصادرة عن قطاع الأعمال ووزارة التجارة ، والتي عن طريقها استفاد الكاتب من اختيار مجتمع البحث، وتحديده وفقا لأهداف البحث وتساؤلاته.

د- الملفات والسجلات الخاصة بعدد العاملين، وطبيعة الهيكل التنظيمي في مجتمع البحث.

المحور الثالث : النتائج ومقترحاتها:

يهدف هذا المحور إلى بلورة حصيلة البحث الراهن من استنتاجات ومناقشات، في صورة نتائج عامة، وتقديم التفسير المناسب لها في ضوء أهداف البحث والقضايا النظرية التي تحاول تفسير الواقع الاجتماعي، وكذلك ربط النتائج العامة بنتائج الدراسات السابقة ، في محاولة من الكاتب لسد الثغرات التي لم يستعرضها التراث العلمي، وبيان ما يهدف من إجراء هذا البحث من تحقيق فائدة على المستويين الأكاديمي والتطبيقي، تمهيدًا لوضعها في سياق أكبر، من القضايا والمقولات النظرية التي انطلق منها البحث في جمع مادته العلمية وتوجيه تحليلاته الامبريقية، وبيان إلى أي حد تعزز نتائج البحث مثل هذه القضايا والمقولات، وهل استطاعت أن تسهم بالإضافة إليها أو رفضها أو تطويرها؟.

وربما كانت محاولة وضع هذه النتائج في السياق الاجتماعي للمجتمع المصري، من خلال تقديم مجموعة من المقترحات التي تطرح على متخذ القرار وواضع السياسة، مع بيان آليات التنفيذ، حتى يتسع نطاق الخيارات أمام صانع القرار، ويجد ما يحتاجه من قواعد علمية ومعرفيه، تعينه على بناء استراتيجيته في العمل، وفقًا للإمكانيات والموارد المتاحة. ولذا فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة محاور: الأول، ويتناول النتائج العامة وأهداف البحث، ويستعرض الثاني النتائج العامة ونتائج الدراسات السابقة، فيما يختص الثالث بعرض الدلالات النظرية للنتائج، والأخير يهتم بالدلالات العملية والتطبيقية للنتائج.

أولا: النتائج العامة والأهداف:

وقد تحدد الهدف العام الراهن في التعرف على العوامل السوسيو تاريخية التي ساهمت في التقنيات الحديثة وانعكاساتها على البنية التنظيمية للمصنع الحديث في القطاعين (العام ـ الخاص)، ودفع الارتباط الواضح بين التقنيات الحديثة والتنظيم الاجتماعي في المصنع الحديث؛ استنادًا إلى نتائج من دراسات سابقة ذات صلة موضوع البحث، إلى البحث عن الأبعاد الاجتماعية المختلفة الناتجة عن استخدام التقنيات الحديثة وانعكاساتها على البنية التنظيمية وسياسات العمل وعلاقاته بالمجتمع .

ولذلك كان الهدف الفرعي يتمثل في محاولة رصد التطور التاريخي للتقنيات الحديثة، والعوامل البنائية التي ساهمت في تدعيم التقنيات الحديثة للبنية التنظيمية في بيئة الأعمال الحديثة، وذلك من خلال التركيز على أنماط التقنيات الحديثة وانعكاساتها على البنية التنظيمية وسياسات العمل من جهة وعلاقات العمل (الرسمية ـ غير الرسمية) بين أعضاء التنظيم بشركتي النيل وايبيكو من جهة أخرى.

وتجمع منظومة الأبعاد الاجتماعية المؤثرة في تطور التقنيات الحديثة وانعكاساتها على التنظيم الاجتماعي بشركتي النيل وايبيكو، بين أبعاد داخلية وأخرى خارجية، وتتمثل أهم الأبعاد الداخلية في مجموعة المتغيرات السوسيو تاريخية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والقيمية التي يموج بها النسق الداخلي للمجتمع عامة، والوحدات التنظيمية بشركتي النيل وايبيكو على وجه الخصوص

كما تتجسد أهم الأبعاد الخارجية في تلك المتغيرات الكونية التي يموج بها النسق الأكبر والعالم، باعتبارنا جزءًا لا يتجزأ منه، والمتمثل في المنافسات الشرسة بين شركات صناعة الدواء العالمية وإتباعها أحدث نظم التقنيات العالمية في مجالي الإدارة الحديثة ومراحل الإنتاج المختلفة.

أولاً : البعد السوسيو تاريخي :

a) لعبت الظروف والعوامل التاريخية دورًا كبيرًا ومؤثرًا في تطور التقنيات الحديثة عبر مراحل زمنية مختلفة ـ عالميا ومحليًا ـ وارتبطت هذه العوامل بالظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية للمجتمعات، مما يعكس التطور العلمي الذي حدث في عصر الصناعة كان في الحقيقة تمهيدًا لفترة أرقي وأسمى من سابقاتها اصطلح على تسميتها بعصر التقنيات الحديثة، وبخاصة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات أو بعصر ما بعد الصناعة، عصر تحقق فيه من التطور والتقدم التقني ما يتضاءل أمامه كل ما تم إنجازه في الحقب السابقة، حيث وظفت فيه أساليب تقنية متطورة في مجالي الإدارة والإنتاج بشركتي النيل وإيبيكو؛ بشكل قوى ومكثف، وهو الأمر الذي غير النظرة من كون التقنيات الحديثة عاملاً مستقلاً يؤثر في باقي الأنساق الأخرى دون تأثر، حيث أصبحت كل الخصائص والعوامل متداخلة ومتشابكة في وحدة عضوية واحدة تؤثر وتتأثر بباقي الخصائص والعوامل الأخرى.

b) ساهم التحليل السوسيولوجي لتطور التقنيات الحديثة وانعكاساتها على البنية التنظيمية في بيئة العمل الأعمال الحديثة أن التقنيات الحديثة والتنظيم الاجتماعي في تفاعل دائم ومستمر من فترة

زمنية لأخرى، حيث ارتبطت كل من التقنيات الحديثة والتنظيم الاجتماعي للمصنع بالسياق الاجتماعي لكل مجتمع ، وفقاً لمجموعة من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية لكل مجتمع .

c) أن عامل النشأة بكل شركة يلعب دورا كبيرا في وجود كفاءات وخبرات كبيرة داخل بيئة العمل، وهو ما يظهر بشكل أكبر في شركة النيل، وتعوضه شركة إيبيكو باستجلاب الكفاءات والعمل على ثقل وتدريب أفرادها باستمرار واستخدام تقنيات عالية الجودة.

ثانيًا : البعد الاقتصادي :

١) أسهمت التقنيات الحديثة في زيادة الإنتاج والعمل على جودته بأقل التكاليف ومن ثم زيادة الأرباح بكلتا الشركتين - وبخاصة في شركة إيبيكو، مما انعكس ذلك على ارتفاع مستوى الأجور لدى العاملين، والذي ارتفع متوسط أجر العامل بالشركة من ٧٠٠ جنيه عام ١٩٩٣، إلى ٢٥٠٠ جنيه عام ٢٠١٣، ومن ثم انعكس ذلك على ارتفاع مستوى معيشة أعضاء التنظيم اقتصاديًا، وقدرة كلتا الشركتين على المنافسة المحلية والدولية.

٢) ساهمت التقنيات الحديثة في التقليل من حجم التالف أو الفاقد من الإنتاج وتحقيق أكبر قدر من الأمان على حياة أعضاء التنظيم بكلتا الشركتين. فضلا عن انتشار الوسائل التقنية في الإعلان عن المنتج وتسويقه وتوزيعه، وتوفير وسائل مواصلات متطورة، وكلها عوامل تسهم في زيادة الإنتاج وجودته.

٣) لعبت التقنيات الحديثة - وبخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - دورًا كبيرًا في انتشار المنافسة الكبيرة بين شركات الأدوية، مما أدى بدوره إلى وجود تكتلات كبيرة لمواجهة منافسة

٤)الشركات الأخرى، وهو ما دعا شركات الأدوية في القطاع العام الثمانية للتكتل، والعمل جميعها تحت إدارة الشركة القابضة للأدوية، وأصبحت تعمل باستراتيجية واحدة، وتعتمد على استثمارات كبيرة مكنتهم من استخدام وسائل تقنية وفنية، سواء فيما يتعلق بالبنية التنظيمية وعلاقات العمل، أو فيما يتعلق بمراحل الإنتاج المختلفة بدءًا من استيراد المواد الخام وتصنيعها، وانتهاء بنقل المنتج النهائي وتسويقه. وعلى الجانب الآخر لجوء شركة إيبيكو لإنشاء فروع لها في مختلف أنحاء العالم؛ لترويج منتجاتها ومن ثم فكل منهما يحقق أهدافهما بالأساليب التي تلاءم طبيعة كل قطاع واستخدام التقنيات التي تحقق الأهداف الموضوعة .

٥)أدت التقنيات الحديثة إلى انخفاض التكاليف الناتجة عن الإعلانات الخاصة بالتوظيف، وبخاصة في شركة النيل، التي كانت تنفق مبالغ كبيرة للإعلان عن وظائف خالية بالشركة، فقد اتجهت شركتي النيل وإيبيكو إلى الإعلان عن وظائفها الشاغرة، إما من خلال شبكة الإنترنت، أو عن طريق لوحة الإعلانات الداخلية بكل شركة.

٦)أسهمت التقنيات الحديثة داخل بيئة العمل الفيزيقية في قيام العاملين بواجباتهم ـ وبخاصة في شركة إيبيكو ـ التي توجد بها تقنيات عالية الجودة تعمل على تنقية الهواء من أية شوائب. كما أن كل مقومات العمل الفيزيقية مهيأة بكل شركة لقيام العاملين بأدوارهم.

ثالثاً : البعد الاجتماعي :

ساهمت نتائج البحث في تحديد الرؤى المتعلقة بإشكالية البحث، فقد جاءت النتائج العامة للبحث لتشير إلى اتفاقها مع رأي البعض بأن

التقنيات الحديثة تؤثر وتتأثر بباقي خصائص البنية التنظيمية للمصنع الحديث، حيث أكدت نتائج البحث أن التقنيات الحديثة ساهمت ـ كأحد الخصائص الأساسية داخل البنية التنظيمية ـ بدور إيجابي في تدعيم البنية التنظيمية وسياسات العمل بكلتا الشركتين من جهة، وتدعيم علاقات العمل (الرسمية وغير الرسمية) من جهة أخرى. وقد أكد الواقع أن التقنية كما تؤثر فإنها تتأثر أيضا في نفس الوقت بباقي خصائص البنية التنظيمية للمصنع الحديث، فهذه العلاقة ليست سببية بقدر ما هي جدلية.

ويظهر ذلك على النحو التالي :

أـ أدت التقنيات الحديثة إلى التأثيرـ كأحد خصائص البنية التنظيميةـ على التنظيم الاجتماعي الرسمي، المتمثل في تقليل عدد المستويات الإدارية،فأصبحت العلاقات بين تلك المستويات أكثر عمقاً واتساعًا عن ذي قبل، واتساع نطاق الإشراف، وسرعة تمرير القواعد والأوامر والتعليمات والمعلومات بين أعضاء التنظيم بكلتا الشركتين، وكذلك المساهمة في عمليات التوظيف والتدريب والحضور والانصراف وعلاقات العمل الرسمية(الصاعدة والهابطة والشبكية)..الخ، مما ساهم في التفاعل البناء بين البيئتين الداخلية والخارجية وربطهما من خلال أساليب تقنية تتمثل في:الإنترانت والانترنت والفاكس والتليفون.

ب-التنظيم الاجتماعي ساهم في تدعيم البنية التنظيمية للمصنع الحديث، لما يمتلك من آليات حديثة، ساهمت في تحديد سياسات العمل بكل تنظيم، والمتمثلة في وجود لوائح منظمة للعمل، وتقسيم العمل، وتوزيع الأدوار الرسمية على أعضائه وتدرج هرمي للسلطة، ونسق للاتصالات يحدد مسار الأوامر والتعليمات وتدفق المعلومات على المستويات الرأسية والأفقية، ومعايير حاكمة

للتعيين والترقية والجزاءات، ويتفاعل مع البيئة المحلية والعالمية، وله رؤية ورسالة يحاول أن يحققها. كما يتكون من وحدات وأقسام وإدارات، توضحه جميعًا الخريطة التنظيمية الخاصة به، وتوضح هذه الخريطة خطوط نسق الاتصال ومساراته بين هذه الإدارات بأقسامها ووحداتها المختلفة. وتتسم هذه الخريطة بالمرونة لمواكبة المستجدات، من خلال استحداث بعض الإدارات، مثل إدارة تكنولوجيا المعلومات وإدارة اليقظة الدوائية، وإدارة الموارد البشرية، أو دمج بعض الإدارات أو إلغاء بعضها الآخر.

ج- أسهمت التقنيات الحديثة في رفع كفاءة ومهارة العاملين، عن طريق الدورات التدريبية المختلفة، وفقا لكل تخصص، مستخدمة في ذلك مختلف الأساليب التقنية في عمليات التدريب المتنوعة، ومنها الـ *Power Point* والـ *Data Show* والـ *Excel* .

د- لم تسهم التقنيات الحديثة بأي دور في عمليات التقييم بكلتا الشركتين، حيث ظل النمط الكلاسيكي التقليدي ثابت كما هو، فالتقييم يتم عن طريق قواعد ثابتة بكلتا الشركتين، في صورة ورقة يتم تمريرها على رئيس القسم، ثم مدير إدارة شون العاملين ، ثم المدير العام ، ونهاية برئيس مجلس الإدارة، وتظل القواعد البيروقراطية هي المهيمنة في هذا الإطار بكلتا الشركتين، وإن كانت تظهر بصورة أكثر وضوحًا في شركة النيل .

ه- ساهمت التقنيات الحديثة في تدعيم علاقات العمل الرسمية(الرأسية - الأفقية - الشبكية)، وغير الرسمية بين أعضاء التنظيم بكلتا الشركتين ، كما ساهمت في تقارب المستويات الإدارية داخل التنظيم.

و- استبدال نمط علاقات المواجهة المباشرة بين أعضاء التنظيم باستخدام أساليب الاتصالات الحديثة، كالتليفون والإيميل والانترانت، وظهور شبكات الاتصال الافتراضية، كشبكات التواصل الاجتماعي، مما ساهم في تدعيم علاقات العمل (الرسمية - غير الرسمية) بين أعضاء التنظيم. وإن ظلت عوامل اجتماعية أخرى تسهم بدورها في تدعيم قوة علاقات العمل فيما بينهم، كالقرابة والجيرة والزمالة والصداقة، فضلا عن عوامل مهنية كوحدة التخصص والخبرة والسن. وجميعها وسائل تسهم بشكل كبير في تدعيم علاقات العمل(الرسمية- غير الرسمية) بكلتا الشركتين.

ز- ساهمت التقنيات الحديثة في تدعيم علاقات العمل غير الرسمية بين أعضاء التنظيم بكلتا الشركتين، وذلك عن طريق استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وإنشاء صفحة خاصة من جانب أعضاء التنظيم بكل شركة،على شبكة التواصل الاجتماعي *Face book*؛ للتعبير عن مطالبهم ومقترحاتهم للتطوير أو كشفهم لسلبية من السلبيات داخل الإدارة.

رابعًا : البعد الثقافي والقيمي:

أ- ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إلمام أعضاء التنظيم بكلتا الشركتين للمعلومات اللازمة في مختلف المجالات، مما انعكس بدوره على انتشار قيم التعاون والتساند والعمل بروح الفريق، وتشابك خصائص البنية التنظيمية في تحقيق رؤية كل شركة ورسالتها .

ب-أن نوعية التقنيات المستخدمة في مراحل الإنتاج المختلفة تسهم في انتشار قيم التعاون والتساند بين أعضاء التنظيم بكلتا الشركتين، حيث تستخدم شركة النيل تكنولوجيا كثيفة العمالة، والتي تستدعي استخدام عمالة أكثر، مما يؤدي إلى قوة التفاعل والتعاون بين أعضاء التنظيم، في حين تستخدم شركة إيبيكو تكنولوجيا كثيفة رأس المال، ومن ثم يلجأ أعضاء التنظيم للاعتماد على بعضهم البعض في نقل الخبرات والمهارات فيما بينهم للتعامل مع التقنيات المتطورة بشكل دوري، ومن ثم انتشار قيم المنافسة والجدية في العمل بين أعضاء التنظيم؛ للاحتفاظ بمكانتهم داخل التنظيم، لتمكنهم من رفع مستوى معيشتهم، وتكسبهم شعورًا بالأمان الوظيفي من جهة أخرى، عن طريق استغلال الدورات التدريبية للتعامل مع التقنيات الحديثة في مجال عملهم، مما رفع من مهاراتهم في التعامل مع التقنيات الحديثة. ومن ثم فإن طبيعة القطاع الذي تنتمي إليه كل شركة يحدد نوع التقنيات التي تناسب ظروفه ومتطلباته.

خامسًا: البعد السياسي :

لعبت الأحداث السياسية التي يمر بها المجتمع المصري في الآونة الأخيرة دورًا كبيرًا في تدعيم أهمية التقنيات الحديثة في انتشار ثقافة الإضراب والمطالبة الفئوية، وهو ما ظهر جليًا عقب ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١ ، حينما قام أعضاء التنظيم من إنشاء صفحات على شبكة التواصل الاجتماعي *Facebook* كآلية من آليات نشر المطالب، وكشف المشكلات التي يعاني منها أعضاء التنظيم بكلتا الشركتين ومن ثم تجمع العاملين للمطالبة بحقوقهم وحل مشكلاتهم ، لذا فإن الأحداث السياسية مع انتشار أنماط التقنيات الحديثة عوامل كلها ساهمت في تدعيم علاقات العمل غير الرسمية بين أعضاء التنظيم بكلتا الشركتين.

ثانيًا : الدلالات النظرية والنتائج:

يهدف هذا المحور إلى إبراز بعض القضايا والمقولات النظرية لنظريات النسق الاجتماعي التقني والتفاعلية الرمزية ومجتمع المعلومات التي تحاول تفسير النتائج العامة للبحث، وتوضيح دلالاتها النظرية، على نحو يحقق الترابط بين أجزاء البحث، ويسمح بالإضافة إلى المعرفة العلمية في مجال علم الاجتماع. وقد أكدت نتائج البحث اتفاقها في تفسير بعض القضايا والمقولات النظرية التي تشكل التوجه النظري للبحث، ولذا فقد أسهمت نظريات النسق الاجتماعي التقني والتفاعلية الرمزية ومجتمع المعلومات، في تفسير الواقع الاجتماعي والاقتصادي والمهني السائد بمجتمع البحث، والذي قد يسهم بدوره في تفسير الظواهر الاجتماعية المشابهة داخل المجتمع المصري بصفة عامة. وتتجلي القضايا والمقولات النظرية التي فسرت النتائج العامة فيما يلي :

١) أن التقنية المستخدمة في البحث الراهن مكون أساسي في البيئة التنظيمية التي تؤثر وتتأثر بباقي خصائص البنية التنظيمية الأخرى :

وقد أوضحت النتائج العامة للبحث أن التقنية المستخدمة مكون أساسي في البيئة التنظيمية التي تؤثر وتتأثر بباقي خصائص البنية التنظيمية الأخرى، وأنها أصبحت متشابكة ومترابطة داخل البنية الرسمية للتنظيم كخاصية أساسية حيث انتشرت التقنيات الحديثة في مختلف المستويات الإدارية بكل شركة مواكبة للتطور التقني وللمنافسات الشرسة بين منتجات الشركات المنافسة، ولعل هذا ما يظهر بصورة كبيرة في شركة إيبيكو، عنه في شركة النيل، حيث

تواكب الأولى كل تطور وجديد من تقنيات حديثة، سواء على نطاق المستويات الإدارية المختلفة أو داخل مواقع الإنتاج، وإنشاء فروع تسويقية لها في مختلف أنحاء العالم وهو ما أدى إلى استحداث وتطوير إدارات، ودمج ثانية، وحذف ثالثة.

كما أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ساهم في التواصل والترابط بين مختلف المستويات والوحدات الإدارية والإنتاجية بكلتا الشركتين وكان له أثره الواضح في تدعيم علاقات العمل (الرسمية- غير الرسمية) بكلتا الشركتين، مما يوضح أهمية التقنيات الحديثة ـ كمكون أساسي ـ في البنية الاجتماعية التنظيمية. وهو ما تفسره مقولة : "أن دراسة التنظيم بوصفه نسقًا، يجب أن يأخذ في اعتباره التساند بين الأبعاد التالية: التقنية، والبيئة، وعواطف الأعضاء المشاركين، والشكل التنظيمي.

كما توضح نتائج البحث أن الفروق في البنية التنظيمية لكل شركة يعتمد على الانتشار والتوسع في استخدام التقنية على كافة المستويات ابتداء من الإدارة العليا حتى مواقع الإنتاج، وكلما ازداد اعتماد البنية التنظيمية على التقنية تتأثر البنية من حيث درجة الرسمية، ودرجة التعقيد، وحجم التنظيم وشكل الخريطة التنظيمية، وهو ما أظهرته نتائج البحث في زيادة اعتماد شركة إيبيكو على التقنيات الحديثة عن شركة النيل، مما أدى إلى التوسع الأفقي على حساب التوسع الرأسي في المستويات الإدارية، وسرعة تمرير الأوامر والتعليمات إلى العاملين بالوحدات الإدارية والإنتاجية، والبساطة في التدرج الهرمي.

كما تستخدم كل شركة النمط التقني الذي يلاءم طبيعة القطاع الذي تنتمي إليه، واستخدام كل شركة نوعية التقنيات التي تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها. ففي شركة النيل قامت باستخدام تكنولوجيا كثيفة العمالة؛ لامتصاص حجم العمالة الموجودة بها، وبالرغم من احتياجاتها إلى ماكينات تغليف آلي ـ على حد قول رؤساء أقسام الإنتاج بالشركة ـ إلا أن الشركة حرصت على التغليف بالطريقة اليدوية، حتى لا يحدث خلل وظيفي، ومن ثم فإن الأوضاع العمالية قد تؤثر بدورها في جلب نوعية معينة من التقنيات الحديثة داخل الشركة. بينما في شركة إيبيكو، تحرص على استخدام أي نوع من أنواع التقنيات الحديثة ـ مادامت تحقق رؤية الشركة وأهدافها ـ وفي نفس الوقت فإنها تحرص على العاملين بها، من خلال فتح آفاق عمل جديدة داخل الشركة ـ كإنشاء مصنع البلاستيك ـ ومن هذا المنطلق فإن كل شركة لديها من الاستراتيجيات ما يمكنها من التكيف والتكامل والعمل على توفير مناخ الاستقرار.

كما أظهرت نتائج البحث وجود مؤشرات إيجابية من الفرضية الأساسية للبحث، والتي تشير إلى "أن التقنية المستخدمة تؤثر في البنية الاجتماعية للتنظيم كمتغير مستقل، ومن ثم فإن التقنية تُشكل عاملاً مستقلاً"، حيث أشارت نتائج البحث أن التقنيات الحديثة ـ كأحد الخصائص الأساسية ـ في البنية الاجتماعية التنظيمية للمصنع، لم تعد عاملاً مستقلاً يؤثر في البنية التنظيمية فقط ـ كما أشارت بعض التوجهات الكلاسيكية في دراسة التنظيم ـ وإنما أضحت التقنيات الحديثة عاملاً أساسيًا داخل البنية الاجتماعية التنظيمية يؤثر ويتأثر بباقي خصائص البنية الاجتماعية التنظيمية الأخرى.

٢) أن كل من الفاعلين داخل نسق المهنة يقومون بأدوار محددة ومنظمة داخل المهنة الواحدة، وبالتالي فهم يندمجون مع بعضهم البعض من جهة، ومع الآخرين خارج نطاق المهنة من جهة أخرى، في صورة تبادلية وتعاونية،لتشكل أنماطاً مختلفة من العلاقات الاجتماعية، التي تقوم على التساند والتعاون والتبادل.

وقد أفادت هذه المقولة في تفسير نتائج البحث ، والتي أشارت إلى أن كل نسق من الأنساق الاجتماعية داخل التنظيم يقوم بدور ما، أو يقوم بأفعال اجتماعية من شأنها إيجاد نوع من التكيف والاستقرار في ظل أهداف كل شركة حيث تترابط وتتساند وتتداخل آليات البنية التنظيمية للمصنع الحديث ـ التقنية والتنظيم الاجتماعي وسياسات العمل وعلاقاته ـ فضلاً عن وجود خريطة تنظيمية لكل شركة، تقوم بتحديد الأدوار والمسئوليات المختلفة لأعضاء التنظيم، وفقاً لتخصصاتهم الدقيقة وتمشيًا مع رؤية التنظيم ورسالته، كما توجد قواعد ولوائح منظمة للعمل تحدد وظيفة كل عضو داخل التنظيم، فضلاً عن أن النسق القرابي ونسقي المهنة والجيرة يشكّلون عوامل للتساند والتماسك لأفراد مجتمع البحث،كما تعكس النتائج العامة عن وجود صورة من صور التفاعل داخل التنظيم بمجتمع البحث، وهي استخدام المعاني والإيماءات والإشارات والرموز بين أعضاء التنظيم داخل وحدات الإنتاج بكلتا الشركتين، والتي تستدعي وضع كمامات على الفم والتعبير عن التعليمات والأوامر بإشارات خاصة ـ جعلت هناك تفاعلاً خاصاً يتم التعبير به داخل نطاق العمل، وهو ما تفسره مقولة: "أن الإنسان يقوم بصياغة وتشكيل الواقع الاجتماعي من خلال عملية التفاعل عن طريق اللغة واستخدام الرموز والمعاني والإشارات"، وهو ما أوضحته نتائج البحث من استخدام أعضاء

التنظيم لهذه المعاني والإيماءات والرموز عند وضع الكمامات على الفم، داخل الوحدات الإنتاجية، وبخاصة عندما تجمع غالبية هؤلاء العاملون ثقافة مشتركة يستخدمون بها بعض الرموز والايماءات المشتركة بين أعضاء التنظيم، لتكون وسيلة للتفاعل فيما بينهم، وهو ما ظهر بصورة أكثر وضوحًا في شركة إيبيكو.

كما تكشف المعاني والرموز قوة علاقات العمل الرسمية بكلتا الشركتين، حيث إن كل من الفاعلين داخل نسق المهنة، يقومون بأدوار محددة ومنظمة داخل المهنة الواحدة، وبالتالي فهم يندمجون مع بعضهم البعض من جهة، ومع الآخرين خارج نطاق المهنة من جهة أخرى، لتشكل أنماطاً مختلفة من العلاقات الاجتماعية، وهذه العلاقات تلعب فيها المعاني والرموز المشتركة المتفق عليها من بعض جماعات العمل في كل وحدة إنتاجية أو إدارية دورًا كبيرًا ومؤثرًا. فضلاً عن أن التفاعل الاجتماعي يعتمد في المقام الأول على وجود " أداة حوار" ووسيلة يعبر بها الأفراد عن أفكارهم وأفعالهم المهنية فيما بينهم. وهذا ما أظهرته نتائج البحث من وجود تفاعل اجتماعي بين العاملين داخل القسم الواحد بكل شركة بعضهم البعض من جهة، وبينهم وبين غيرهم من الأقسام الأخرى، وبخاصة المهن التي تتكامل وتتضامن مع بعضها البعض. ولذا فقد أسهم التفاعل الرمزي بين العاملين بكل شركة في تحقيق أهداف التنظيم، كما أسهم في تعميق علاقات العمل بين الأفراد، من خلال لغة حوار مشتركة فيما بينهم.

ولذا فقد أحدث هذا التفاعل نمطاً جديداً من التساند والتكامل داخل البناء التنظيمي للمصنع، وهذا النمط يدور حول أهمية تلك المعاني في دعم علاقات العمل (الرسمية ـ غير الرسمية) بين أعضاء التنظيم.

٣) دور التقنية ومدى ارتباطها بالجوانب المختلفة للتنظيم، من خلال تدعيم علاقات العمل (الرسمية ـ غير الرسمية) كوسائل الاتصال داخل التنظيم.

أوضحت نتائج البحث أن التقنيات الحديثة ساهمت في تدعيم شبكة علاقات اجتماعية؛ لمواجهة الأعباء المهنية المختلفة. وهذا ما أظهرته النتائج العامة من حيث التأثير المتبادل بين التقنيات الحديثة والبنية التنظيمية وعلاقات العمل (الرسمية ـ غير الرسمية) بكل شركة، وظهر ذلك جلياً عند استخدام أعضاء التنظيم لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في تدعيم علاقات العمل الرسمية (الرأسية ـ الأفقية ـ الشبكية) بين أعضاء التنظيم، وكذلك علاقات العمل غير الرسمية، من خلال إنشاء صفحات على شبكة التواصل الاجتماعي ***Facebook*** مما يوضح دور التقنيات ومدى ارتباطها بالجوانب المختلفة للتنظيم ويبرز أهمية مجتمع المعلومات في ظل اقتصاد العولمة وانتشار موجات الاندماج والمنافسة العالمية والمحلية، وهي ما تفسرها مقولة: "أن المعلوماتية هي شكل محدد من التنظيم الاجتماعي تتولد فيه المعلومات سواء المتعلقة بالعمليات أو التحولات لتصبح مصادر أساسية للإنتاج.

٤) أن التنظيم لا يظل في حالة توازن مستمر، لأنه نسقُ موجهُ نحو تحقيق أهداف محددة، مما يؤدى إلى تعرضه لمجموعة من الصراعات الحتمية التي لابد أن يشاهدها من خلال تحقيق أهدافه.

وقد عكست نتائج البحث عن وجود بعض الصراعات بين أعضاء التنظيم (إدارة ـ عاملين) بكلتا الشركتين، والتي تشابهت فيهما نوعية تلك المشكلات التي يعاني بعض مفردات العينة بشركتي النيل وايبيكو، وإن كانت تختلف من حيث الأولوية والأهمية بكل شركة، ففي شركة النيل تمثلت أهم المشكلات في: عدم التواصل بين العاملين والإدارة العليا، بينما كانت أهم المشكلات لبعض مفردات العينة بشركة إيبيكو تتمثل في عدم توافر الأمن الوظيفي والتعامل معهم ـ عند التقييم ـ بمكيالين والوساطة والمحسوبية في التوظيف، وعدم تفعيل صندوق الاقتراحات. ومن أهم المشكلات التي يعاني منها مفردات العينة بشركتي النيل وايبيكو فتتمثل فيما يلي :

أـ بالنسبة لشركة النيل: فإن أهم المشكلات التي يواجهها غالبية مفردات العينة بالشركة هي مشكلات إدارية بحتة، تتمثل في عدم التواصل فيما بينهم وبين الإدارة العليا بنسبة ٧٠% من إجمالي مفردات العينة بالشركة، مما يشير إلى سيادة الأفكار التقليدية التي تتسم بها شركة النيل ـ بالرغم من وجود تطور واضح في الهيكل التنظيمي، لعبت التقنيات الحديثة دورًا كبيرًا في تشكيل ملامحه الجديدة، والتي تتمثل في قلة المستويات الإدارية عن ذي قبل. وبالرغم من التطور الواضح في ذلك إلا أن القواعد واللوائح الروتينية المنظمة للعمل مازالت تمثل إحدى أهم ملامح البنية التنظيمية للمصنع. كما أن التعامل بين العاملين لا يتم بطريقة عادلة، وهو ما يظهر عند تقييم العاملين السنوي، والذي يعتمد ـ من وجهة نظر بعض مفردات العينةـ على الطابع والعلاقات الشخصية بين العاملين ورؤساء الأقسام ومديري العموم، بنسبة٣٨% من إجمالي مفردات العينة.

ثم جاء العامل الاقتصادي في المرتبة التالية، حيث أشارت نسبة ٢٨% من إجمالي مفردات العينة عن عدم كفاية الدخل، ويرجع ذلك لعوامل داخلية وخارجية، حيث تتمثل الأولى في انخفاض الدخل الشهري مقارنة بدخول شركات الأدوية التي تتبع القطاع الخاص، ومن ثم فإنهم يشعرون بالظلم، وتدني المستوى الاقتصادي مقارنة بزملائهم الذين يعملون في نفس المهنة بشركات القطاع الخاص. أما العوامل الخارجية فتتمثل في غلاء الأسعار وارتفاع تكاليف وأعباء الحياة المختلفة من مأكل ومشرب ومسكن ومواصلات وتجهيزات لزواج ومصروفات للأولاد..الخ.

ب-بالنسبة لشركة إيبيكو: فإن أهم المشكلات التي يواجهها غالبية مفردات العينة بالشركة هي مشكلات إدارية بحتة أيضا، تتمثل في عدم توافر الأمن الوظيفي بالشركة بنسبة ٧٩.٥% من إجمالي مفردات العينة بالشركة والتعامل مع العاملين بالشركة بمكيالين ٦٢%، وعدم التواصل فيما بينهم وبين الإدارة العليا بنسبة ٥٧% من إجمالي مفردات العينة بالشركة. مما يشير إلى تشابه المشكلات الإدارية بكلتا الشركتين، وإن كانت تختلف من حيث الأولوية والأهمية بالنسبة لبعض مفردات العينة بكل شركة، والتي ترتبط بطبيعة القطاع الذي تنتميان إليه، حيث يتسم القطاع الخاص بعدم الأمان الوظيفي، ومن ثم يأتي في المرتبة الأولى شعور العاملين بها بالقلق والتوتر؛ خوفا من فقدان وظيفتهم في أي وقت، واتخاذ ما يلزم من تغيير يحقق أهداف الشركة، بأقل تكلفة وبجودة عالية وزيادة في الإنتاج، ومن ثم يشعر العاملون داخل الشركة بتعسف الإدارة وعدم الالتفات لمطالبهم.

بالنسبة للمشكلات الأخرى التي يعاني منها بعض مفردات العينة بكلتا الشركتين، فانحصرت في عدم العدالة والمساواة بين العاملين، وخاصة فيما يتعلق بتطبيق القواعد المتعلقة بالتوظيف والتقييم، وهذا ما يظهر بصورة أوضح في شركة إيبيكو. والأمر لا يختلف كثيرًا عنه في شركة النيل، حيث أشار بعض مفردات العينة إلى: "المحاباة والوصولية وعدم التقييم العادل للعاملين"، فضلاً عن وجود بعض أمراض البيروقراطية بشركة النيل ـ بالرغم من استخدامها لمختلف التقنيات الحديثة داخل المستويات الإدارية ومواقع الإنتاج، وهو ما تظهر ملامحه بصورة واضحة عند إصدار تعليمات، تأتي من مجلس إدارة الشركة القابضة للأدوية، ثم إدارة الشركة، فالمدير العام، فرؤساء الأقسام والوحدات الإدارية والإنتاجية فالمشرفين فالعاملين، ومن ثم قد تستغرق وقتاً أطول عنه في شركة إيبيكو التي تفعل دور الشبكة الداخلية للشركة، فضلاً عن إنشاء موقع لها على شبكة الإنترنت للتواصل مع البيئة الخارجية.

ثالثًا : الدلالات العملية والتطبيقية للنتائج:

وفي ضوء النتائج التي توصل إليها البحث الراهن، أوضحت بعض المقترحات، التي يمكن تطبيقها ـ سواء على مستوى مجتمع البحث أو على قطاعات المجتمع، وتتمثل في:

١) بالنسبة لمجتمع البحث:

دلت نتائج البحث على أهمية وجود فريق متخصص داخل الشركتين يقوم بالبحث عن الأفكار الجديدة، بما يحقق القدرة على إنتاج منتجات مبتكرة،يكون لهذه الشركات السبق في طرحها بالسوق، حيث يمكن تسجيلها كبراءة اختراع للشركة التي تتبناها.

وكذلك الاهتمام بنسق الابتكار، وتنمية رأس المال المعرفي ومعامل البحث والتطوير، وعدم الاقتصار على أسلوب الترقية بالأقدمية في التحفيز، بل ينبغي أخذ الفاعلية في العمل كأساس لذلك.

٢) بالنسبة للشركات المماثلة:

عكست النتائج العامة ضرورة وضع برتوكول للتعاون المشترك بين الشركات المحلية المصنعة للدواء في مصر، والتكتل أمام الشركة الدولية المنافسة، مع توزيع مصاريف نتائج البحث العلمي، وأن تستفيد مما تقدمه الدوائر الرسمية والمعاهد العلمية من بحوث ودراسات في هذا الشأن. وكذلك عمل شراكة مع الجامعات والمعاهد العلمية لتدريب الطلاب داخل المؤسسات الصناعية، مع ضرورة توفير فرص عمل للمتميزين من الطلاب عند حصولهم على مؤهلاتهم، وكذلك إنشاء مواقع على شبكات الإنترنت لكل مؤسسة صناعية، مع ضرورة ربط كل المؤسسات الصناعية بموقع عام على شبكة الإنترنت، تحت إشراف وزارة الاستثمار، والتواصل مع تلك الشركات فيما بينهم، من تبادل علمي وعمالة وتقنية وتدريب .. الخ.

٣) بالنسبة لمختلف المؤسسات داخل المجتمع:

أ) بالنسبة للمراكز والمعاهد العلمية المتخصصة، دلت نتائج البحث على ضرورة عمل دراسات متعمقة حول مشكلات التنظيم، وكيفية مواجهة الأزمات في ظل مجتمع مفتوح تحيط به أنماط وعوامل ثقافية واقتصادية واجتماعية. والتي لابد من دراستها دراسة تستند إلى المنهج العلمي، ومساعدة مختلف المؤسسات المجتمعية بنتائج تلك الأبحاث، مع ضرورة التعاون

الفعّال مع تلك المؤسسات، ووضع استراتيجية عامة للفرص والمخاطر والتهديدات داخل بيئة العمل وخارجها لتلك المؤسسات، مع وضع رؤية واضحة لنظم التعامل مع المستجدات والمتغيرات التقنية والمعرفة العالمية. فضلاً عن الاختيار الأمثل للموارد البشرية داخل تلك المراكز، والتي لديها القدرة على الابتكار والبحث والتطوير والإبداع في مختلف المجالات، والعمل على تأهيلهم وتدريبهم .

ب) بالنسبة لوزارة الاستثمار، ضرورة تبني استراتيجيات جديدة تواكب قواعد ومواصفات الجودة العالمية، من خلال التبادل المعرفي بين البلدان المتقدمة، والنهوض بالصناعة عامة، لأنها تعد من الركائز الأساسية لتقدم المجتمع واستقراره، عن طريق وضع خطة خمسية لمتابعة المؤسسات الصناعية، وتحديد نقاط القوة والضعف من أجل وضع خطط للتحسين المستمر لتلك المؤسسات.

كذلك ضرورة فتح آفاق عمل جديدة وإنشاء العديد من المصانع التي تلبي احتياجات المجتمع وتحقق طموحاته، وعمل برتوكول للتعاون الدولي فيما يتعلق باستيراد التقنيات الحديثة التي تلاءم كل قطاع مع الالتزام بتدريب مجموعة من الأفراد للتعامل مع تلك التقنيات وآلية استخدامها، وكذلك إمداد تلك الشركات بالعمالة الماهرة التي قد تحتاجها تلك المؤسسات الدولية للعمل هناك، مع ثقل العاملين المحليين بالمهارات والخبرات اللازمة عن طريق تقديم دورات جادة يحاضرها أساتذة عالميين متخصصين. وكذلك عمل شراكة مع المؤسسات الأكثر تقدمًا في العالم؛ وبخاصة في مجالي الإدارة والإنتاج، ودراسة الآليات الحديثة المتبعة في تطوير البنية التنظيمية

وسياسات العمل وعلاقاته، ومحاولة تطبيقها على مختلف المؤسسات الاقتصادية في مصر؛ لنقل الخبرات والمهارات، وإيجاد الآليات الملائمة التي تُمّكن الشركات المحلية من النهوض بالعاملين بها من جهة وزيادة حجم الإنتاج وجودته من جهة ثانية، وفتح أسواق جديدة (عالميًا) من جهة ثالثة .

ج) بالنسبة لوزارة التعليم، تفعيل المقررات التي تهتم بالمعرفة والعلم،وخاصة فيما يتعلق باستخدام الحاسب الآلي وتطبيقاته المختلفة في مختلف المجالات، مع جعلها من المواد الأساسية والتي تضاف درجاتها إلى المجموع الكلي؛ لأن التطبيقات التقنية أصبحت سمة العصر في ظل العولمة الثقافية والاندماج الكوني والمعرفي، ولذا يجب أن تتكاتف مختلف مؤسسات الدولة من أجل بناء معرفة (حقيقية) لأعضاء المجتمع وتأهيلهم على الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا والمعرفة، وربط البحث والتطوير بالواقع الاجتماعي والاقتصادي،وفق رؤية واضحة وشاملة لتنمية المجتمع.

د) بالنسبة لمؤسسات لمجتمع المدني، رفع الوعي بأهمية العمل الجاد واحترام قيمة الوقت، وغرس روح الانتماء والولاء للوطن، وتأهيل أعضاء المجتمع للعمل في مختلف قطاعات الدولة، وخاصة فيما يتعلق باستخدام التقنيات الحديثة وتفعيلها في مختلف المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية حيث أصبحت تعد مطلباً ضرورياً وحيوياً في ظل سياسات الاندماج والكونية والمعرفية، والتي هيمنت تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات على مختلف القطاعات، وأصبح العالم قرية واحدة تحكمه قواعد الجودة والبقاء للأفضل.

مراجع الفصل السادس:

١) سعد عيد مرسي: الأيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠، ص٣٩.

٢)*G.H. Cole : Industrialism ،Essay edited in Encyclopedia of the social sciences، Vol ٨ ،١٩٩٠, p. ١٨.*

٣) الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي: إدارة الموارد البشرية وتحديات التقنيات الحديثة ، *www.abahe.co.uk* : ٢٠١٣/٣/٢٠، ص ١.

٤) محمود فهمي الكردي(تحرير) : قضايا منهجية معاصرة في علم الاجتماع والأنثروبولوجيا، أعمال الندوة السنوية الرابعة بقسم الاجتماع، كلية الآداب، جامعة القاهرة ، ١٩٩٧، ص أ.

٥) محمد علي محمد: مجتمع المصنع (دراسة في علم اجتماع التنظيم)، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، ١٩٧٢، ص ١٥.

٦) أنطوان زحلان: العرب وتحديات العلم والتقانة – تقدم من دون تغيير، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ١٩٩٩، ص ٢٦.

٧) عبد الله محمد عبد الرحمن : علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٥، ص ٢.

٨) محمد موسى الخبيري : دور التقنية الحديثة في تطوير الاتصالات الإدارية في القطاعات الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، ٢٠٠٣، ص ٤٣

٩)*Frederic Mastouk : Dictionary of Sociology- English- French- Arabic- Academic Reverence- Diclionargs – Beirut- Lebanon، ٢٠٠١, p. ١٢.*

١٠) *O. El kholy: The structure and Functioning of Technology System in Developing Countries, New York, Sohn Wleysl، sons، ١٩٩٩, p. ١٠٢.*

١١) إيمان محمد عبد الفتاح : المشكلات الإدارية لنقل التكنولوجيا في الدول النامية مع التطبيق على صناعة إطارات السيارات ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس ، ٢٠٠١ ، ص ١٥ .

١٢) حسن أبو العز: التكنولوجيا والتصنيع في مصر مع إشارة خاصة لصناعة تكرير البترول ، معهد التخطيط القومي ، مركز الوثائق ، القاهرة ، ١٩٩٣ ، ص ٣٢ .

١٣) فلاح سعيد جابر : مشاكل نقل التكنولوجيا إلى واقع الوطن العربي، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٩، ص ٦.

١٤) محمد كمال مصطفي : أثر التغير في التكنولوجيا على نظام تنمية القوى العاملة في المنشآت الصناعية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، ١٩٩٨ ، ص ٤٩ .

١٥) مركز التنمية الصناعية للدول العربية: نقل التكنولوجيا إلى البلاد النامية ، مركز التنمية الصناعية للدول العربية ، القاهرة ، ١٩٧٧، ص ١٠ .

١٦) أسامة أمين الخولي : بعض مشاكل التكنولوجيا في الدول النامية، معهد التخطيط القومي ، القاهرة ، ١٩٨٨، ص ١.

١٧) *Unido: Guidelines for The acquisition of Foreign Technology In Developing Countries ،New York، ١٩٩٢، Pp ١-٢.*

١٨) يعقوب فهد العبيد: التنمية التكنولوجية"مفهومها ومتطلباتها، الدار الدولية للنشر، القاهرة، ١٩٩٩، ص١٨.

١٩) جوردون مارشال : موسوعة علم الاجتماع ، م١، المجلس الأعلى للثقافة، المشروع القومي للترجمة ، القاهرة ، ط٢، ٢٠٠٧، ص ٤١٨

٢٠) طلعت إبراهيم لطفي :علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة ، ٢٠٠٧، ص ٤٢.

٢١) إبراهيم عبد الرحيم رجب: أساسيات تنظيم المجتمع، دار الثقافة للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٨٣، ص ١٨٤ .

٢٢) *Amitai Etzioni: Modern Organization, N., J., Eaglewood Cliffes, Prentice Hall, ١٩٦٤, p. ٣.*

٢٣) *Parsons ،T.: Structure and Process in Modern Societies ,Glencoe lll ,The Free Press, ١٩٦٠, p. ١٧*

٢٤) دافيد سيلفرمان: الإطار السوسيولوجي لنظرية التنظيم، ت عادل مختار الهواري، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، ١٩٨٠، ص١٥

٢٥) محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٢، ص ٣١٢.

٢٦) كمال محمد علي : معجم مصطلحات التنظيم والإدارة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٤، ص ٧٨ .
٢٧) اعتماد محمد علام& إجلال إسماعيل حلمي: علم اجتماع التنظيم "مداخل نظرية ودراسات ميدانية" ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ، ٢٠١٣، ص ص ١٣-١٤ .
٢٨) ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة، ط٢، دار المحمدية العامة، الجزائر، ٢٠٠٤، ص٢٣٦ .
٢٩) محمد السعيد أوكيل : وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية ، ديوان الجامعية ، الجزائر ، ١٩٩٢، ص ٢.
٣٠) صمويل عبود : اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ١٩٩٤، ص ٥٨.
٣١) الطاهر جغيم : أساليب الاتصال وعلاقتها باتجاهات العامل نحو عمله رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب ، قسم الاجتماع ، جامعة منثوري الجزائر ، ١٩٩٣، ص ٧٢.
٣٢) اعتماد محمد علام:دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة،١٩٩٤، ص ٣٨.
٣٣) باركر وآخرون: علم الاجتماع الصناعي، ت محمد على محمد وآخرون، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، ١٩٨٥، ص١١ .
٣٤) أحمد شاكر العسكري: التسويق مدخل إستراتيجي ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان،٢٠٠٠، ص ١٥.
٣٥) *Frederic Mastouk : Dictionary of Sociology- English- French- Arabic- Academic Reverence- Diclionargs – Beirut- Lebanon، ٢٠٠١، p. ١٠*

٣٦) هناء حافظ بدوى: إدارة المؤسسات الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية ، ١٩٩٩ ، ص ٦٤ .
٣٧) مؤيد سعيد السالم&عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر، عمان، ٢٠٠٢، ص ٤٢.
٣٨) محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع ، مرجع سابق ، ص ١٧٥ .
٣٩) عمار الطيب: البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية دار المناهج للنشر ، عمان، ٢٠٠٧، ص ٢٣١.
٤٠) محمد شفيق:البحث العلمي"الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية"، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٦، ص١٠٨.
٤١) *Mann. H, P.: Methods of Sociological Enquiry, Oxford, Basil Blackwell, ١٩٩٧, p. ٣٠ .*
٤٢) موقع الشركة: بتاريخ ٢٠١٢/٤/١٣
http://www.eipico.com.eg/Eipico.html
٤٣) موقع الشركة: بتاريخ ٢٠١٢/٤/١٣
http://www.eipico.com.eg/Eipico.html.

فهرس الكتاب